

МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

**СБОРНИК ТЕЗИСОВ
СТУДЕНТОВ И АСПИРАНТОВ ПО ИТОГАМ
XX МЕЖДУНАРОДНОГО НАУЧНОГО КОНГРЕССА
(международной научно-практической конференции)
«РОЛЬ БИЗНЕСА В ТРАНСФОРМАЦИИ
ОБЩЕСТВА-2025»**



**Сборник тезисов
студентов и аспирантов по итогам
XX Международного конгресса
(международной научно-практической конференции)**

**«Роль бизнеса в трансформации
общества – 2025»**

Москва
2025

**Сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам
XX Международного конгресса
(международной научно-практической конференции)
«Роль бизнеса в трансформации общества – 2025»**

Ключевые темы конгресса:

1. Достижения, тенденции, перспективы социально-экономического развития России
2. Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды
3. Трансформация рынка труда в новых экономических условиях: вызовы и возможности
4. Циркулярная экономика в зеркале статистики
5. Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники
6. Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации
7. Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценка собственности в условиях трансформации экономики России
8. Современные проблемы развития теории и практики банковского дела
9. Маркетинг в эпоху цифровизации
10. Цифровые платформы и экосистемы
11. Математическое моделирование в образовании и системах управления социально-экономическими процессами
12. Актуальные вопросы развития предпринимательства
13. Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта
14. Маркетинговые возможности профессиональных спортивных лиг и клубов
15. Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий
16. Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды
17. Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, АРТ
18. Современные технологии в индустрии гостеприимства: от автоматизации до ИИ
19. Стратегический и проектный менеджмент: инновационные подходы и лучшие практики
20. Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества
21. Общество, государство и право в прошлом и настоящем
22. Цивилистика и процессуальное право в развитии и обеспечении бизнеса в современных реалиях России
23. Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства
24. Русская и зарубежная литература в контексте культуры
25. Традиции и новые тенденции в литературе
26. Невербальные средства в тексте
27. Стендовые доклады

М44 Сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XX Международного конгресса (международной научно-практической конференции) «Роль бизнеса в трансформации общества – 2025». – Москва: Университет «Синергия», 2025. – 1401 с. DOI: 10.37791/978-5-4257-0688-1-2025-1-1401.

Все опубликованные в сборнике «Роль бизнеса в трансформации общества – 2025» статьи прошли обязательную процедуру рецензирования.

ISBN 978-5-4257-0688-1

Университет «Синергия» не несет ответственности за материалы, предоставленные авторами.

ISBN 978-5-4257-0688-1

© Университет «Синергия», 2025

ДОСТИЖЕНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

ГРНТИ: 06.35.27

Бабаев Амир Афзалхонович,

аспирант кафедры экономической
теории и поведенческой экономики,
Университет «Синергия, Москва,
E-mail: aikonwork@gmail.com

Человеческий капитал и цифровая трансформация: новые подходы к оценке производительности труда

Аннотация. Цифровизация кардинально изменила логику производственных процессов, формы занятости и модели управления персоналом. Данные изменения требуют трансформации систем оценки производительности труда. В работе производится анализ современных научных подходов к оценке эффективности человеческого капитала, исследуется взаимосвязь цифровой трансформации и изменений в системе метрик результативности труда. Обосновывается необходимость перехода к комплексным, гибким, цифровым моделям, отражающим многомерную сущность труда и вклад сотрудников в цифровой среде. Сделан вывод о необходимости пересмотра и обновления системы оценки с учётом цифровых реалий и новых требований к человеческому капиталу.

Ключевые слова: человеческий капитал, цифровая трансформация, оценка человеческого капитала предприятия, управление производительностью труда.

Babaev Amir,

Postgraduate Student at the Department
of Economics Theory and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: aikonwork@gmail.com

Human Capital and Digital Transformation: New Approaches to Assessing Labor Productivity

Abstract. The paper explores the impact of digital transformation on the structure and assessment methods of human capital in organizations. The authors analyze modern approaches to measuring labor productivity and emphasize the need for a transition to comprehensive and flexible evaluation models that reflect the multidimensional nature of human contribution in a digital environment. It is concluded that digitalization calls for a revision of existing metrics and the development of new tools for assessing the effectiveness of human capital at both organizational and individual levels.

Keywords: human capital, digital transformation, labor productivity, human capital assessment, enterprise management, digital economy.

Современный этап развития экономики сопровождается интенсивной цифровой трансформацией, охватывающей практически все сферы человеческой деятельности. Цифровизация не только меняет способы производства и распределения ресурсов, но и оказывает глубокое влияние на рынок труда, требования к компетенциям работников и принципы управления человеческими ресурсами. Особое значение в этих условиях приобретает человеческий капитал — как основной фактор инновационного развития и устойчивого экономического роста.

По мере внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы возникает необходимость переосмысления подходов к оценке эффективности труда и вклада сотрудников в результат. Традиционные методы, основанные преимущественно на количественных показателях, уже не отражают многомерную сущность современного труда, в котором важную роль играют нематериальные активы — знания, креативность, способность к обучению, гибкость и цифровые навыки. Кроме того, наблюдается смещение акцента с оценки затрат на развитие персонала к анализу его потенциала и влияния на стратегические цели организации. Компании стремятся не просто «считать» персонал, а выявлять и развивать таланты, управлять компетенциями и вовлечённостью сотрудников. В этой связи растёт интерес к новым метрикам, учитывающим как экономические, так и поведенческие, когнитивные и культурные аспекты человеческого капитала.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что цифровая трансформация экономики радикально меняет требования к сотрудникам и формирует новые параметры эффективности труда. В этих условиях традиционные модели оценки человеческого капитала оказываются ограниченными и требуют пересмотра. Целью работы является анализ существующих подходов к оценке человеческого капитала в контексте цифровизации. В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи: определить методологические основания оценки, рассмотреть институциональные трактовки и индикаторы, а также обобщить практические методы, применяемые в современных организациях. В работе использованы методы аналитического и сравнительного анализа источников, систематизации и обобщения данных.

Стремительное развитие цифровизации радикально преобразует структуру почти всех отраслей экономики и социальной сферы. Российские ключевые секторы экономики, само собой, не являются исключением из этого правила. Значительное число из них следует мировым тенденциям, примером чего служат промышленность и финансовый рынок [1].

Так, с 2017 по 2022 год валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики выросли почти вдвое (рис. 1), что говорит о неминуемой экспансии тренда на все сферы и отрасли экономики (рис. 1) [5].



Рис. 1. Затраты на развитие цифровой экономики (миллиарды рублей)

Fig. 1. Expenditures on the Development of the Digital Economy (billion rubles)

В рамках стремительного роста цифровизации немалое внимание следует уделить и оценке человеческого капитала компаний. При оценке важно учитывать современные реалии, связанные с цифровой трансформацией экономики, подразумевая необходимость адаптации под новые требования, предъявляемые к сотрудникам.

Сегодня важно сформировать такую систему управления в рамках принятия тех или иных решений, касающихся оценки человеческого капитала, в которой особое значение будет иметь оценка потенциала каждого члена команды. Результатом данного подхода будет выступать не только увеличение отдельных метрик компании, влияющих на оценку её эффективности, но и показателей индивидуального характера всех членов команды.

Человеческий капитал как важный элемент экономики рассматривался задолго до цифровой трансформации. Одними из первых, рассматривающих основы концепций, были Адам Смит и Карл Маркс.

Оба рассматривали навыки и знания отдельных индивидов с точки зрения «капитала». Однако широкое признание данная концепция начала получать только после 1960-х годов [2].

При попытке анализа всевозможных определений термина человеческого капитала практически в каждом случае можно столкнуться с тенденцией рассмотрения человеческого капитала через призму экономического эффекта от вложений в сотрудников.

Человеческий капитал, оцениваемый количеством навыков, имеющих экономическую значимость, поддается измерению, например посредством индекса.

Исследование и работу в части человеческого капитала производят разные мировые организации.

Так, можно выделить наиболее популярные организации и подход к трактованию человеческого капитала:

- ООН (ОЭСР) характеризует его через наличие знаний, навыков, умений и остальных отличительных черт индивида, которые направлены на достижение как индивидуальных целей, так и процветания всего общества. Причём данные характеристики индивида могут принадлежать ему с рождения, или, другими словами, называться талантом, или же быть особенностью его ментального или физического здоровья [7];
- Индекс человеческого развития (ИЧР) ООН используется для оценки качества жизни населения [7];
- Всемирный экономический форум в Human Capital Index подчёркивает ключевую роль человеческого капитала в обеспечении экономического роста, прогресса и конкурентоспособности. Индекс включает четыре компонента: потенциал, реализация, формирование ноу-хау [7];
- Всемирный банк обозначает человеческий капитал как совокупность полученного опыта, умений и здоровья, которые как итог приводят человека к возможности самореализации и повлиять на общее благосостояние окружающих [6].

При попытке формирования концепции человеческого капитала основной сложностью является выбор метода его оценки, осложнённый новой вводной в виде динамичной цифровой трансформации экономики.

На текущий момент существует достаточно большое количество методик, направленных на оценку производительности труда и последующего анализа с целью принятия корректных управленческих решений.

При оценивании индивида большее признание получают методологии, включающие в себя оценку или же обратную связь, полученную всеми членами коллектива [4].

Данная система оценки и развития сотрудника производится в рамках следующих этапов:

- оценка итогов работы, а также анализ потенциала сотрудника;
- составление карьерной карты;
- развитие персонала и внедрение программ наставничества;
- ротация сотрудников на местах;
- анализ существующих компетенций в повседневной работе сотрудника.

Анализ существующих работ на тему оценки и управления персоналом позволяет унифицировать цель работы в данном направлении, а именно — ответить на вопрос, как сегодня создать систему управления, основной характеристикой которой будет выступать устойчивость. Подходы к оценке человеческого капитала в современных организациях направлены как на количественную фиксацию экономического вклада сотрудников в результаты деятельности предприятия, так и на анализ их потребностей, уровня защищённости и потенциала для профессионального роста [8].

В рамках первого подхода акцент делается на выявление зависимости между характеристиками персонала — навыками, знаниями, поведенческими установками — и создаваемой ими добавленной стоимостью для бизнеса. Такая модель основывается на принципах бухгалтерского учёта и подразделяется на два направления: трудовой и управленческий учёт. Первый предоставляет сведения, пригодные для включения в финансовую отчётность компании, тогда как второй ориентирован на поддержку управленческих решений и оптимизацию использования человеческих ресурсов в целях повышения их ценности для предприятия.

Альтернативный (второй) подход опирается на систему специализированных индикаторов, с помощью которых оценивается устойчивость управления персоналом и качество условий для развития человеческого потенциала. Применение подобных индикаторов позволяет формировать выводы и рекомендации, направленные на расширение и укрепление человеческого капитала.

Контроль и оценка в рамках данной системы предполагают увязку стратегических целей компании с операционной деятельностью через показатели, отражающие состояние и развитие персонала как ключевого

компонента интеллектуального капитала. Важно учитывать как макроуровень — деятельность организации в целом (микроподход), так и уровень отдельного работника (наноуровень). Первый фокусируется на социологических и экономических аспектах функционирования предприятий и рынков, второй — на психологических характеристиках личности, её мотивах, эмоциях и поведении [5].

Независимо от того, на каком уровне рассматривается человеческий капитал, можно выделить три базовых методологических подхода:

- затратный (инвестиционный) — ориентируется на объём вложений в развитие персонала;
- доходный — предполагает расчёт отдачи от инвестиций в работников;
- сравнительный (бенчмаркинг) — основан на сопоставлении параметров человеческого капитала между различными субъектами (компаниями, регионами, странами). Наиболее распространенным является инвестиционный метод [3].

Наибольшее распространение получил инвестиционный подход [3], который трактует человеческий капитал как аналог нематериального актива. В его первоначальную стоимость включаются разнообразные издержки, связанные с формированием и развитием личности работника, в том числе:

- расходы на воспитание и базовое образование потомства;
- траты на поддержание физического и психического здоровья сотрудников;
- затраты на адаптацию новых работников;
- инвестиции в переподготовку и повышение квалификации;
- другие организационные расходы, направленные на успешную интеграцию работника в корпоративную культуру.

Метод прогноза будущих доходов, оценивающий инвестиционную эффективность, предполагает анализ того, какую прибыль компания может получить в перспективе благодаря улучшению компетенций своих сотрудников. На индивидуальном уровне результат выражается как отношение прироста заработной платы к величине затрат, включая и прямые расходы, и альтернативные издержки (упущенные выгоды). Для компании в целом — это ожидаемый прирост доходов, обусловленный инвестициями в персонал. Важно учитывать, что упущенная выгода может быть существенной и выражаться, например, в снижении производительности или росте количества ошибок вследствие недостаточной подготовки персонала [2].

Сравнительный подход, несмотря на его популярность, может давать неустойчивые результаты, поскольку во многом зависит от правильного выбора объектов для сопоставления. Это ограничивает его применимость в стратегическом управлении.

Преимущества, недостатки и область применения всех перечисленных подходов систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки методов оценки человеческого капитала

Table 1

Advantages and disadvantages of human capital assessment methods

Метод	Преимущества	Недостатки
Инвестиционный (затратный)	Простота применения; отражает объём вложенных в персонал ресурсов	Не учитывает нематериальные аспекты; затруднён точный учёт всех категорий затрат
Доходный (эффективности вложений)	Ориентирован на будущее; позволяет соотнести инвестиции с приростом результата	Требует прогноза; высокая степень неопределённости и субъективности в расчетах
Сравнительный (бенчмаркинг)	Основывается на реальных данных; помогает выявить отставание или лидерование	Зависит от корректности выбора аналога; не показывает потенциал развития

Каждый из вышеописанных подходов обладает как сильными, так и слабыми сторонами. На практике наиболее значимыми трудностями при их реализации являются ограниченность доступа к достоверной информации и необходимость учёта качественных, зачастую субъективных характеристик, что усложняет формирование

объективной оценки. Несмотря на это, стратегические инвестиции в развитие человеческого капитала способны приносить комплексный эффект, отражающийся как на экономических показателях компании, так и на её социальном положении. К числу устойчивых результатов таких вложений можно отнести:

- повышение эффективности производственных и управленческих процессов, а также укрепление конкурентных позиций организации;
- активизацию профессионального роста сотрудников, рост их инициативности и креативности, а также увеличение уровня доходов;
- поддержание высокого уровня физического и психоэмоционального здоровья персонала;
- создание системы обратной связи, позволяющей своевременно адаптировать кадровую политику под изменяющиеся внешние условия;
- поддержку реализации общественно значимых инициатив в случае государственного или муниципального софинансирования программ развития персонала.

На уровне региона или государства формирование человеческого капитала опирается на долгосрочные инвестиции в качество жизни и образование населения. Важную роль здесь играют проекты, направленные на развитие сферы культуры, искусства, здравоохранения, обеспечение безопасности и доступности знаний. Человеческий капитал, рассматриваемый как фактор макроэкономического роста, влияет на повышение производительности во всех секторах общества.

Новый виток развития технологий и переход к Индустрии 4.0 требуют от систем оценки учёта множества новых факторов: цифровой грамотности, коммуникативных навыков, способности к быстрой адаптации и совместной работе в гибких структурах. Всё это формирует запрос на разработку инновационного и по-настоящему универсального подхода, который позволит измерять человеческий капитал не только как статистическую величину, но и как стратегический ресурс, влияющий на долгосрочную результативность компании.

Кроме того, очевидно, что человеческий капитал больше не может восприниматься только как ресурс. В цифровой экономике он становится активом, формирующим конкурентное преимущество. Поэтому акцент в оценке должен смещаться с затрат на развитие персонала на потенциал роста, способности к самообучению, адаптации к переменам и готовности к инновациям.

Таким образом, эффективная система оценки человеческого капитала должна стать частью более широкой стратегии управления изменениями и устойчивого развития предприятия. Это требует не только новых инструментов, но и изменения самого управленческого мышления. Ключ к успеху — в умении видеть в каждом сотруднике не просто исполнителя, а носителя ценности, которую необходимо выявить, развить и реализовать на благо компании и общества.

Литература

1. Горбунова К. М. Высшее образование в России в 90-х годах XX — начале XXI века // Молодой ученый. 2019. № 23 (261). С. 345—347.
2. Маркс К. К критике политической экономии // К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. 2-е изд. — М.: Политиздат, 1960. Т. 13. С. 5—160.
3. Михненко П. А. Экономико-статистический анализ факторов роста производительности труда на российских промышленных предприятиях // Управленческие науки. 2021. Т. 11. № 2. С. 6—23. — DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-6-23.
4. Синянская Е. Р. Управление человеческим капиталом организации. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 64 с.
5. Статистика цифровой трансформации экономики России / Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 24.04.2025).
6. Guthrie J., Murthy V. Past, present and possible future developments in human capital accounting: A tribute to Jan-Erik Gröjer // Journal of Human Resource Costing & Accounting. 2009. Vol. 13. No. 2. P. 125—142.
7. Human Development Report 2019. Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century. — United Nations Development Programme, 2019. — 366 p.
8. Osraneck R., Zink K. J. Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources // In: Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance / ed. by I. Ehnert, W. Harry, K. Zink. — Springer, 2014. P. 105—126.

Бычков Никита Андреевич,

аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alfastigiets@gmail.com

Факторы риска и устойчивость инвестиционного портфеля в условиях геополитической нестабильности и высоких ставок

Аннотация. В условиях нарастающей геополитической нестабильности и высоких процентных ставок инвесторы сталкиваются с необходимостью пересмотра стратегий формирования инвестиционных портфелей. Цель настоящего исследования – проанализировать влияние ключевых макроэкономических и политических факторов на устойчивость инвестиционных портфелей и определить подходы к управлению рисками. Методологическая база исследования включает использование теории портфельного инвестирования (Марковиц, CAPM), анализ доходности и волатильности различных активов, а также статистический обзор динамики российского рынка за 2019–2024 гг. В работе рассматриваются систематические и несистематические риски, инфляционное давление, валютные колебания, санкционные риски и сбои в цепочках поставок. Представлены примеры модельных портфелей и стратегии диверсификации. Выводы исследования подчёркивают важность использования защитных активов, хеджирования, активного управления и адаптивной ребалансировки инвестиционного портфеля. Устойчивость инвестиционного портфеля может быть достигнута при условии комплексной оценки рисков и гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Ключевые слова: инвестиционный портфель, геополитическая нестабильность, процентные ставки, диверсификация, валютные риски, инфляция, устойчивость активов, риск-менеджмент.

Bychkov Nikita,

Postgraduate Student at the Department
of Economics Theory and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alfastigiets@gmail.com

Risk Factors and Investment Portfolio Stability in the Context of Geopolitical Instability and High Interest Rates

Abstract. In the context of increasing geopolitical instability and high interest rates, investors are faced with the need to review strategies for forming investment portfolios. The purpose of this study is to analyze the impact of key macroeconomic and political factors on the sustainability of investment portfolios and identify approaches to risk management. The methodological basis of the research includes the use of portfolio investment theory (Markovitz, CAPM), an analysis of profitability and volatility of various assets, as well as a statistical overview of the dynamics of the Russian market for 2019-2024. The paper examines systematic and unsystematic risks, inflationary pressures, currency fluctuations, sanctions risks, and supply chain disruptions. Examples of model portfolios and diversification strategies are presented. The findings of the study emphasize the importance of using protective assets, hedging, active management and adaptive rebalancing of the investment portfolio. The

sustainability of an investment portfolio can be achieved with a comprehensive risk assessment and flexible response to changes in the external environment.

Keywords: investment portfolio, geopolitical instability, interest rates, diversification, currency risks, inflation, asset sustainability, risk management.

Современная инвестиционная среда характеризуется резким ростом геополитических рисков и нестабильностью макроэкономических показателей, что делает традиционные стратегии инвестирования менее эффективными. Текущая глобальная обстановка характеризуется повышенной геополитической напряжённостью, проявляющейся в ряде региональных конфликтов, усилении санкционного давления и фрагментации международных альянсов [5, с. 48]. Параллельно мировая экономика сталкивается с проблемой высокой инфляции, что вынуждает центральные банки, включая Банк России, прибегать к ужесточению денежно-кредитной политики и повышению ключевых процентных ставок [3, с. 81]. Сочетание геополитической нестабильности и высоких процентных ставок создаёт сложную и рискованную среду для инвестиционных портфелей, требуя от инвесторов особого внимания к факторам риска и стратегиям повышения устойчивости.

В последние пять лет наблюдается эскалация геополитических рисков, что оказывает непосредственное влияние на финансовые рынки. Рост напряжённости между странами, вооружённые конфликты и введение санкций приводят к увеличению неопределённости и волатильности на рынках¹.

В основе исследования лежит сравнительный анализ, а также количественные методы оценки риска и доходности. В работе использованы теория эффективного портфеля (Г. Марковиц), CAPM, статистический анализ динамики фондовых индексов, цен на золото, облигации, валютных курсов и инфляции. Объектом исследования является состояние российского инвестиционного рынка за 2019–2024 гг. В работе применены методы сравнений, расчёты волатильности и доходности, а также анализ влияния макроэкономических событий на модельные портфели.

Целью данной статьи является выявление ключевых факторов риска, влияющих на инвестиционные портфели в условиях геополитической нестабильности и высоких процентных ставок, а также определение стратегий и подходов к формированию устойчивых портфелей в сложившейся ситуации.

Задачи исследования включают: анализ влияния геополитических факторов и процентной политики на доходность активов; оценку эффективности различных стратегий диверсификации; выявление оптимальных моделей управления портфелем в кризисных условиях. Результаты исследования могут быть использованы как в научных разработках в области финансов, так и в практической деятельности инвестиционных аналитиков и портфельных управляющих.

Формирование и управление инвестиционным портфелем заключается в балансировании между уровнем риска и ожидаемой доходностью [6, с. 10]. Инвестиционный риск определяется как вероятность отклонения фактического дохода, полученного инвестором, от запланированного.

Принято выделять систематический риск, обусловленный общими рыночными факторами, и несистематический, связанный со спецификой отдельного актива или эмитента [6, с. 11]. Эффективное управление портфелем предполагает минимизацию несистематического риска посредством диверсификации и учёт систематических рисков, связанных с макроэкономической и геополитической средой.

Устойчивость инвестиционного портфеля характеризует его способность сохранять стоимость или быстро восстанавливаться после негативных внешних воздействий. Основным показателем риска инвестиционного портфеля, который может снижать уровень его устойчивости, выступает высокая волатильность. Она отражает значительные колебания доходности портфеля инвестиций [4, с. 1].

В современной теории портфельного инвестирования предлагается ряд концепций и моделей для оптимизации портфелей. Теория Марковица подчёркивает важность диверсификации как способа снижения риска без потери доходности путём включения в портфель активов с низкой или отрицательной корреляцией. Модель CAPM (Capital Asset Pricing Model) устанавливает связь между ожидаемой

¹ Каталан М., Фабио М., Наталуччи Ф. М., Куреши М. С., Цуруга Т. Геополитика и фрагментация становятся серьёзной угрозой для финансовой стабильности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2023/04/05/geopolitics-and-fragmentation-emerge-as-serious-financial-stability-threats> (дата обращения: 26.03.2025); Погудин С. Как геополитические риски влияют на фондовый рынок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/kak-geopoliticheskie-riski-vliyayut-na-fondovyy-rynok-20221013-1403/> (дата обращения: 26.03.2025).

доходностью актива и его систематическим риском, позволяя оценивать целесообразность инвестиций с учетом рыночной конъюнктуры. Факторные модели играют важную роль в анализе влияния макроэкономических факторов, например процентных ставок и инфляции, на доходность различных классов активов. Практическое применение указанных теорий включает расчёт доходности и риска отдельных элементов портфеля, а также определение оптимального уровня риска и доходности всего портфеля [1, с. 1].

Геополитическая нестабильность является источником множества рисков для инвестиционных портфелей, среди которых особое место занимают инфляционные и валютные риски, нарушения цепочек поставок, санкционное давление и политическая неопределённость. Одним из наиболее значимых последствий геополитической нестабильности является усиление инфляционного давления. Исследования, охватывающие более чем столетний период и 44 страны, показывают, что геополитические риски оказывают устойчивое проинфляционное влияние¹. Рост цен на сырьевые товары, увеличение военных расходов, обесценивание национальных валют и разрушение логистических цепочек перевешивают дефляционные эффекты, связанные со снижением потребительской уверенности и ужесточением финансовых условий². События последних лет подтверждают эту закономерность: геополитические конфликты и возросшая напряженность привели к нарушению международных торговых связей и глобальных цепочек поставок, спровоцировав резкий рост цен на многие товары и услуги. Кроме того, геополитические соображения всё чаще определяют экономическую политику государств, что также может иметь инфляционные последствия. Валютные риски также существенно возрастают в условиях геополитической нестабильности. Исследования показывают, что геополитический риск и неопределенность экономической политики могут оказывать асимметричное влияние на валютные курсы, как это наблюдалось на примере российского рубля в краткосрочном периоде [2, с. 270]. Российская валюта может по-разному реагировать на позитивные и негативные геополитические новости. Это затрудняет прогнозирование и управление валютными рисками для инвесторов, имеющих активы, номинированные в различных валютах, или осуществляющих международные инвестиции.

Санкционная политика, проводимая рядом ведущих государств, оказывает прямое и косвенное воздействие на инвестиции. Санкции могут ограничивать доступ к определённым рынкам, технологиям и финансовым ресурсам, замедлять рост зарубежных активов компаний и изменять направления инвестиционных потоков [5, с. 48]. Инвесторам необходимо учитывать вероятность введения новых санкций или расширения, существующих при принятии инвестиционных решений, особенно в отношении компаний и стран, находящихся в зоне геополитической напряжённости.

В условиях политической нестабильности инвесторы могут проявлять осторожность и воздерживаться от инвестиций, что может негативно сказываться на стоимости активов. Способность быстро переоценивать инвестиционные стратегии в ответ на новые политические события и глубокое понимание потенциального влияния политической ситуации на рынки являются ключевыми факторами для успешного инвестирования в условиях неопределённости.

Повышение процентных ставок центральными банками, направленное на борьбу с инфляцией, оказывает разнонаправленное влияние на различные классы активов и общую устойчивость инвестиционных портфелей. На рынке акций негативное влияние на компании с высокой долговой нагрузкой оказывают высокие процентные ставки. Увеличение стоимости обслуживания долга снижает прибыльность таких компаний и делает их менее привлекательными для инвесторов. В то же время компании со значительными запасами денежных средств могут оказаться более устойчивыми в условиях высоких ставок, поскольку они менее зависимы от заёмного финансирования и могут даже получать выгоду по депозитам от повышения процентных ставок.

Рынок облигаций имеет обратную зависимость от процентных ставок [3, с. 82]. Это связано с тем, что новые выпуски облигаций с более высокими купонными ставками становятся более привлекательными

¹ Рябова И. Инфляционный эффект геополитических рисков [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnyy-effekt-geopoliticheskikh-riskov/> (дата обращения: 26.03.2025).

² Там же [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnyy-effekt-geopoliticheskikh-riskov/> (дата обращения 26.03.2025).

для инвесторов, что приводит к снижению спроса на ранее выпущенные облигации с более низкими ставками. В сентябре 2024 года наблюдался значительный рост доходностей корпоративных облигаций, особенно в сегменте с более низким кредитным рейтингом, что отражает как повышение общих процентных ставок, так и увеличение премии за риск¹.

Анализ динамики российского фондового рынка за последние пять лет показывает заметное влияние геополитической нестабильности и изменений процентных ставок. Индекс РТС продемонстрировал отрицательную динамику в 2022 году, что было непосредственно связано с резким обострением геополитической ситуации [7, с. 129]. Долгосрочные данные о доходности различных классов активов в России за период с 2003 по 2024 год позволяют оценить сравнительную эффективность инвестиций в акции, облигации и банковские депозиты в разные периоды, включая те, которые характеризовались высокой инфляцией и волатильностью. Несмотря на геополитическую нестабильность, средняя дивидендная доходность индекса МосБиржи за 2024 год составила 8,7%, что является одним из самых высоких показателей в мире. В первом квартале 2024 года наблюдался рост среднего размера брокерских инвестиционных счетов (ИИС) и снижение размера портфелей, находящихся в доверительном управлении, что может свидетельствовать о повышении активности частных инвесторов. Анализ лидеров и аутсайдеров российского рынка за определённые периоды показывает значительную дифференциацию доходностей даже в условиях общей нестабильности.

События февраля 2022 года стали ярким примером влияния геополитических потрясений на российские финансовые рынки, вызвав резкое падение котировок и увеличение волатильности. Период после 2020 года характеризовался значительными геополитическими изменениями, которые повлияли на инвестиционную активность транснациональных корпораций и привели к пересмотру глобальных инвестиционных стратегий [5, с. 49].

Для более наглядного представления динамики основных классов активов в России в период с 2019 по 2024 год приведем таблицу 1.

Таблица 1

Динамика доходности и волатильности основных классов активов в России (2019–2024 гг.)

Table 1

Dynamics of profitability and volatility of major asset classes in Russia (2019–2024)

Год	Индекс МосБиржи (полной доходности), %	Индекс государственных облигаций (RGBI), %	Цена на золото (руб./грамм), %	Средняя макс. ставка по вкладам в рублях 10 крупнейших банков, %	Инфляция, %	Курс USD/RUB (на конец года)
2019	31,4 / 15,2	13,5 / 3,1	23,6 / 10,5	6,8	3,0	62,77
2020	10,1 / 21,3	11,9 / 6,4	33,8 / 15,7%	4,4	4,9	73,89
2021	15,1 / 17,8	–8,9 / 4,5	3,3 / 8,9	6,4	8,4	74,29
2022	–19,7 / 38,5	–21,3 / 12,1	14,8 / 19,6	12,6	11,9	70,34
2023	12,4 / 18,6	12,2 / 5,3	–1,5 / 11,2	10,1	7,4	90,27
2024*	8,5 / 12,5	3,2 / 2,5	9,1 / 7,8	14,5	—	89,50*

Для иллюстрации влияния ключевых геополитических событий на доходность модельных инвестиционных портфелей рассмотрим таблицу 2.

¹ Никонов М., Газиева Г. Запас прочности истощается: обзор долгового рынка 2024–2025 [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/ua/bond_2024/ (дата обращения: 26.03.2025).

Таблица 2

Влияние ключевых геополитических событий на доходность модельных инвестиционных портфелей

Table 2

The impact of key geopolitical events on the profitability of model investment portfolios

Геополитическое событие	Дата начала события	Доходность консервативного портфеля, %	Доходность сбалансированного портфеля, %	Доходность агрессивного портфеля, %	Изменение индекса МосБиржи, %
Начало пандемии COVID-19	Q1 2020	–3,5	–8,2	–12,9	–25,7
Усиление санкций против России	Q1 2022	–15,2	–22,4	–29,6	–33,1
Начало повышения ключевой ставки ЦБ РФ	Q1 2022	–8,7	–14,5	–20,3	–17,8

Ключевым фактором для повышения устойчивости инвестиционного портфеля является диверсификация. Распределение инвестиций между различными классами активов (акции, облигации, недвижимость, драгоценные металлы) и секторами экономики позволяет снизить общий риск портфеля и уменьшить его зависимость от колебаний отдельных рынков.

Защитные активы, например золото и государственные облигации высокого качества, играют важную роль в обеспечении устойчивости портфеля в периоды нестабильности¹. Золото традиционно считается «тихой гаванью» и может служить защитой от инфляции и валютных рисков. Высококачественные облигации надежных эмитентов также могут обеспечить стабильность и сохранность капитала в условиях рыночной турбулентности. Использование стратегий хеджирования способствует минимизации потенциальных потерь в портфеле. К таким стратегиям относятся установка стоп-лосс ордеров для ограничения убытков по отдельным позициям, инвестирование в фонды защиты капитала и использование производных финансовых инструментов, таких как опционы и фьючерсы². Активное управление портфелем и регулярная ребалансировка являются неотъемлемыми элементами стратегии повышения устойчивости.

Ребалансировка, предполагающая периодическую корректировку долей активов в портфеле, позволяет поддерживать желаемый уровень риска и доходности. Выделяют различные виды ребалансировки портфеля, например временная (через фиксированные промежутки времени), пороговая (при отклонении доли актива на определённый процент) и гибридная. Регулярный пересмотр инвестиционного портфеля и готовность к его корректировке в зависимости от меняющихся рыночных условий и личных финансовых целей также являются важными аспектами активного управления.

В текущих условиях инвесторам также стоит рассмотреть возможность включения в портфель альтернативных инвестиционных инструментов, таких как краудлендинг. Данный инвестиционный инструмент имеет более высокую доходность по сравнению с традиционными инструментами, а также способствует диверсификации портфеля.

Анализ российского рынка за последние пять лет позволяет выделить ряд примеров инвестиционных портфелей и стратегий, которые показали относительную устойчивость в условиях геополитической нестабильности и высоких ставок. Консервативные портфели, включающие значительную долю облигаций

¹ Золото: защита и рост в условиях нестабильности [Электронный ресурс]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/zoloto-zashchita-i-rost-v-usloviakh-nestabil-nosti> (дата обращения: 27.03.2025).

² Инвестиционная стратегия 2024: тренды и направления [Электронный ресурс]. URL: <https://atlanty.ru/media/investicionnaya-strategia-trendy-i-napravleniya/> (дата обращения: 29.03.2025).

федерального займа (ОФЗ), акции «голубых фишек» (например, Сбербанк и Лукойл) и драгоценные металлы, позволяют обеспечить сохранность капитала и умеренный рост¹.

Другим примером является использование дивидендных инвестиционных стратегий, обеспечивающих доход выше уровня инфляции². Примером может служить портфель, предложенный Альфа-Банком. Он включает ОФЗ, акции роста, фонды недвижимости (REIT), альтернативные инвестиции и золото в различных пропорциях в зависимости от уровня риска³.

Проведённый анализ показывает, что геополитическая нестабильность и высокие процентные ставки создают сложную среду для инвестиционных портфелей, порождая такие риски, как инфляция, валютные колебания, сбои в цепочках поставок, санкции и политическая неопределённость. Высокие процентные ставки оказывают давление на рынок акций и недвижимости, а также имеют обратную зависимость с ценами облигаций.

Распределение инвестиционных вложений по разным типам активов и секторам экономики позволяет снизить портфельные риски. В портфель целесообразно включать «защитные» активы (золото и надёжные государственные облигации), так как они лучше сохраняют стоимость в нестабильные времена.

Перспективы развития российского инвестиционного рынка в условиях сохраняющейся нестабильности связаны с дальнейшей адаптацией к новым реалиям. Банк России ориентирован на развитие внутреннего инвестиционного потенциала и повышение устойчивости финансовой системы.

Построение устойчивого инвестиционного портфеля в условиях геополитической нестабильности и высоких ставок требует от инвесторов тщательного анализа рисков, взвешенного подхода к выбору активов и готовности к активному управлению своим портфелем. Индивидуальный подход, учитывающий риск-профиль и инвестиционные цели каждого инвестора, является ключевым фактором успеха в текущей экономической и политической ситуации.

Литература

1. *Балынин И. В.* Оптимизация инвестиционного портфеля в контексте практической реализации риск-ориентированного подхода: многообразие методов и принципов // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № (457). С. 1.
2. *Гайнетдинова А. А.* Оценка (а)симметричного влияния геополитического риска и неопределённости экономической политики на валютный курс рубля // *Journal of Applied Economic Research*. 2023. Т. 22. № 2. С. 270–293.
3. *Заярная И. А., Федорова М. А.* Роль влияния ключевой ставки на финансовые риски // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 1. С. 80–83.
4. *Иванова Н. А., Волкова М. В.* Доходность и риск как основные факторы определения инвестиционных предпочтений инвестора // *Научный журнал «Управленческий учет»*. 2023. С. 6.
5. *Казанцева Е. Г.* Влияние масштабных геополитических изменений на инвестиционную активность ТНК // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023. № 8–1. С. 48–53.
6. *Распопова Е. А.* Особенности рисков инвестиционного портфеля в трансформируемой экономике: автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук. — М., 2008. — 24 с.
7. *Тернавченко К. О., Лехман Е. В., Подиева Е. А.* Перспективы развития фондового рынка РФ в условиях геополитической нестабильности // *Научный результат. Экономические исследования*. 2024. Т. 10. № 1. С. 128–138.

¹ Аналитики назвали инструменты с доходом выше инфляции в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://finansist-kras.ru/news/analitics/analitiki-nazvali-instrumenty-s-dokhodom-vyshe-inflyatsii-v-2024-godu/> (дата обращения: 26.03.2025).

² Там же (дата обращения: 26.03.2025).

³ Стратегия 2024: кто фавориты на российском рынке [Электронный ресурс]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/strategiia-2024-kto-favority-na-rossiiskom-rynke> (дата обращения: 29.03.2025).

Земсков Павел Алексеевич,

аспирант кафедры финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 9610271@mail.ru
ORCID: 0009-0000-2401-4341

Преимущества и недостатки существующих мер финансовой поддержки для предприятий судостроительной отрасли

Аннотация. В настоящее время в связи со сложившейся сложной геополитической ситуацией и беспрецедентным санкционным давлением развитие отечественного производства и достижение технологического суверенитета являются ключевыми принципами развития Российской Федерации. Развитие судостроительной отрасли является одной из ключевых задач, которые стоят перед страной. В целях развития судостроения в Российской Федерации государство предоставляет различные меры государственной поддержки, заключающиеся в предоставлении бюджетных инвестиций, льготных кредитов, налоговых льгот и др.

В указанной работе кратко описаны существующие меры государственной поддержки для судостроительных и судоремонтных предприятий: бюджетные инвестиции, кластерная инвестиционная платформа, льготные кредиты и промышленная ипотека. С помощью сравнительного анализа указанных мер государственной поддержки, а также данных, предоставленных сотрудниками Фонда развития промышленности и федеральных органов исполнительной власти, выделены их преимущества и недостатки для реализации инвестиционных проектов, направленных на строительство новых или модернизацию действующих мощностей.

По итогам сравнения преимуществ и недостатков существующих мер государственной поддержки, основываясь на информации о количестве организаций, воспользовавшихся рассматриваемыми мерами поддержки, сформулированы конкретные предложения по совершенствованию действующих мер поддержки.

Ключевые слова: судостроительная отрасль, меры государственной финансовой поддержки, бюджетные инвестиции, кластерная инвестиционная платформа, льготные кредиты, промышленная ипотека, преимущества и недостатки мер государственной поддержки.

Zemskov Pavel,

Postgraduate Student at the Finance Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 9610271@mail.ru
ORCID: 0009-0000-2401-4341

Advantages and Disadvantages of Existing Financial Support Measures for Shipbuilding Industry Enterprises

Abstract. Nowadays due to the current difficult geopolitical situation and unprecedented sanctions pressure, the development of domestic production and the achievement of technological sovereignty are key principles for the development of the Russian Federation. The development of the shipbuilding industry is one of the key tasks facing the country. In order to develop shipbuilding in the Russian Federation, the state provides various measures of state support, including budget investments, preferential loans, tax incentives, etc.

This paper describes the existing state support measures for shipbuilding and ship repair enterprises: budget investments, a cluster investment platform, preferential loans and industrial mortgage. Using a comparative analysis of these government support measures, as well as data provided by employees of the Industrial Development Fund and federal executive authorities, their advantages and disadvantages are highlighted for the implementation of investment projects aimed at building new or modernizing existing facilities.

Based on a comparison of the advantages and disadvantages of existing government support measures, based on information on the number of organizations that have used the support measures under consideration, specific proposals have been formulated to improve existing support measures.

Keywords: shipbuilding industry, government financial support measures, budget investments, cluster investment platform, preferential loans, industrial mortgage, advantages and disadvantages of government support measures.

В настоящее время в связи со сложившейся сложной геополитической ситуацией и беспрецедентным санкционным давлением развитие отечественного производства и достижение технологического суверенитета являются ключевыми принципами развития Российской Федерации. Развитие судостроительной промышленности для обеспечения выполнения государственного оборонного заказа, а также строительства гражданского флота является одной из ключевых задач, которые стоят перед страной.

Развитие судостроительной отрасли имеет огромный потенциал не только для развития внутренней и внешней торговли, но также положительно влияет на другие отрасли, в том числе металлургию и приборостроение. Увеличение количества среднетоннажного и крупнотоннажного флота позволяет увеличить объём товарооборота с другими странами.

В целях развития судостроения в Российской Федерации существует несколько мер государственной поддержки, заключающихся в предоставлении прямых денег (бюджетных инвестиций и субсидий), льготных кредитов, налоговых льгот и др.

Целью указанной работы является формулирование предложений по совершенствованию действующих мер поддержки для реализации инвестиционных проектов, направленных на строительство новых или модернизацию действующих мощностей судостроительных и судоремонтных предприятий, на основании сравнения преимуществ и недостатков указанных мер и информации о количестве организаций, воспользовавшихся рассматриваемыми мерами государственной поддержки.

Задачи исследования включают: сравнение преимуществ и недостатков таких мер государственной поддержки, как бюджетные инвестиции, кластерная инвестиционная платформа, льготные кредиты и промышленная ипотека, определение количества организаций, воспользовавшихся указанными мерами поддержки, а также формулирование предложений по их совершенствованию.

Актуальность указанной работы заключается в детальном рассмотрении конкретных мер государственной поддержки, предоставляемых в том числе для преодоления последствий экономических санкций, в целях последующего формирования предложений по их усовершенствованию на основании положительного опыта применения конкретных мер государственной поддержки.

Одним из инструментов государственной поддержки при реализации инвестиционных проектов по созданию новых и модернизации действующих производственных мощностей предприятий судостроительной отрасли является предоставление бюджетных инвестиций юридическим лицам в объекты капитального строительства в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30.05.2024 № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществлять) за счёт средств федерального бюджета» [2]. Предоставление бюджетных инвестиций юридическим лицам, не являющимся государственными или муниципальными учреждениями и государственными или муниципальными унитарными предприятиями, происходит в соответствии со статьёй 80 Бюджетного кодекса Российской Федерации [1].

В настоящее время судостроительные заводы могут получать бюджетные инвестиции в рамках государственных программ Российской Федерации «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений» (далее – ГП-18), «Развитие оборонно-промышленного комплекса» (далее – ГП-44) и «Развитие транспортной системы» (далее – ГП-24).

Примером реализации инвестиционных проектов, реализующихся в рамках ГП-18, является проект, реализующийся в целях обеспечения бесперебойных грузоперевозок внутренним водным транспортом в Ленском бассейне, в рамках которого реализуются работы по строительству и реконструкции производственных мощностей АО «Жатайская судостроительная верфь». В рамках ГП-24 реализуется проект по модернизации и переоборудованию производственных мощностей АО «Онежский судостроительно-судоремонтный завод» для строительства и сервисного обслуживания судов арктического флота.

В соответствии с Решением Минпромторга России о порядке предоставления субсидии № 24–64132–01596-Р (далее – Решение), действующим взамен Постановления Правительства Российской Федерации от 22.02.2023 № 295, судостроительные предприятия могут воспользоваться Кластерной инвестиционной платформой, позволяющей осуществлять льготное кредитное финансирование инвестиционных проектов по производству приоритетной продукции от 2 до 100 млрд рублей. КИП представляется Фондом развития промышленности [3].

Для получения льготных кредитов в рамках КИП Заемщику необходимо подготовить проект, получить индикативные условия банка, во время проведения отбора проектов через ГИСП подать заявку. После получения экспертизы проекта ФРП и заседания межведомственной комиссии по вопросам льготного кредитования инвестиционных проектов, направленных на производство приоритетной продукции, Заёмщик может подписывать кредитное соглашение на льготных условиях с Банком, а Банк с Минпромторгом России и ФРП в это время подписывают соглашение о предоставлении банку субсидии.

По информации, представленной письмом Фонда Развития Промышленности от 13.09.2024 № 4097, на конец III квартала 2024 года в рамках КИП проекты по судостроительной отрасли не реализовывались.

В соответствии со статьей 11 Федерального закона от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике» судостроительные и судоремонтные предприятия могут воспользоваться льготными займами, предоставляемыми Фондом развития промышленности на реализацию инвестиционных проектов, направленных на разработку новой высокотехнологичной продукции, импортозамещение, станкостроение, цифровизацию действующих производств, производство комплектующих, повышение производительности труда и иные цели, связанные с обновлением основных производственных фондов [5; 6].

Для получения льготных кредитов организация должна подать заявку в Фонд развития промышленности с приложением полного комплекта документов, после чего Фондом будет организована экспертиза, по результатам которой заявка может быть одобрена экспертным советом.

По информации, предоставленной Фондом Развития Промышленности, на конец II квартала 2024 года с помощью льготных кредитов судостроительными и судоремонтными организациями было реализовано 10 инвестиционных проектов.

Решением Минпромторга России от 26 сентября 2024 г. № 23–60109–00982-Р, действующим взамен постановления Правительства Российской Федерации от 06.09.2022 № 1570, утверждены правила, в соответствии с которыми предприятия имеют возможность воспользоваться промышленной ипотекой [4].

Промышленная ипотека – это денежный заём у банка под залог недвижимости. Предприятие может воспользоваться указанной мерой финансовой государственной поддержки для приобретения готовой промышленной площадки и быстрого запуска производства или строительства нового объекта (модернизации действующего). По факту это ипотека с государственной поддержкой, то есть по ней будет предоставляться льготная ставка – ниже, чем в среднем по рынку, максимальный объем кредита – 500 млн рублей.

Для получения указанной меры государственной поддержки предприятию необходимо выбрать банк, в котором будет получена ипотека, собрать перечень необходимых документов, утвержденный Решением Минпромторга России, после получения одобрения банка необходимо получение одобрения заявки организации Минпромторгом России.

По информации сотрудников Департамента региональной промышленной политики Минпромторга России, предприятия судостроительной отрасли не воспользовались указанной мерой государственной поддержки.

В рамках настоящей работы рассматривались преимущества и недостатки финансовых мер государственной поддержки, по результатам рассмотрения которых была составлена таблица 1.

Таблица 1

Сравнение преимуществ и недостатков предоставляемых мер государственной поддержки

Table 1

Comparison of advantages and disadvantages of government support measures

Преимущества и недостатки	Бюджетные инвестиции	КИП	Льготные займы	Промышленная ипотека
Получение средств	Бюджетные средства	Кредитные средства (льготная ставка)	Кредитные средства (льготная ставка)	Кредитные средства (льготная ставка)
Возможность реализации дорогостоящих проектов (более 1 млрд рублей)	Есть	Есть	Нет	Нет
Необходимость предоставления залога/банковской гарантии	Нет	Нет	Есть	Есть
Короткие сроки возможности получения субсидии	Нет	Нет	Есть	Есть
Ответственность (возможные штрафные санкции)	Есть	Есть	Есть	Есть
Необходимость софинансирования проекта	Есть	Есть	Есть по ряду займов	Нет
Зависимость от лимитов бюджетных средств	Есть	Есть	Есть	Есть
Жесткие критерии отбора	Есть	Есть	Нет	Нет
Необходимость акционирования предприятия	Есть	Нет	Нет	Нет
Необходимость возврата основного долга и части процентов	Нет	Есть	Есть	Есть
Возможная передача части контроля предприятия государству	Есть	Нет	Нет	Нет
Возможность получения консультаций	Есть	Есть	Есть	Есть

Организации, реализующие инвестиционные проекты с помощью рассматриваемых государственных мер поддержки, полностью зависят от доведённых лимитов бюджетных средств. Так, если главному распорядителю бюджетных средств не будут доведены необходимые лимиты бюджетных средств, то организации не смогут воспользоваться указанными мерами государственной поддержки.

Основными преимуществами бюджетных инвестиций и Кластерной инвестиционной платформы по отношению к льготным займам, предоставляемым Фондом развития промышленности, и промышленной ипотеке, является возможность реализации более дорогостоящих проектов и отсутствие необходимости предоставления банковской гарантии. Вместе с тем для получения указанных мер государственной поддержки требуется большее количество времени, имеется необходимость софинансирования указанных инвестиционных проектов, а также имеются более жесткие критерии отбора к мероприятиям.

Для получения бюджетных инвестиций также необходимо акционирование предприятий для обеспечения возможности передачи акций в федеральную или региональную собственность, тем самым контроль за предприятием может быть частично передан государству.

Необходимо дополнительно отметить, что впоследствии все полученные кредитные средства должны быть возвращены банкам с учетом накопившихся процентов, тем самым делая невозможным использование мер поддержки с использованием заемных средств для реализации малоокупаемых, но необходимых для обеспечения выполнения государственного оборонного заказа проектов.

В любом случае организации имеют право получить все необходимые консультации от сотрудников ведомств и фонда, предоставляющих финансовые меры государственной поддержки.

По итогам рассмотрения преимуществ и недостатков бюджетных инвестиций, кластерной инвестиционной платформы, льготных кредитов и промышленной ипотеки были сформированы предложения, реализация которых способствовало бы увеличению количества проектов, которые могут быть реализованы с их помощью.

1. Увеличение лимитов, выделяемых на реализацию указанных мер государственной поддержки с учётом актуальной потребности предприятий отрасли.

Увеличение лимитов способствует увеличению количества реализуемых проектов, особенно с использованием бюджетных инвестиций. В качестве примера можно привести ежегодную работу Минпромторга России по определению потребностей судостроительных и судоремонтных предприятий в рамках ГП-18 и ГП-44. Вместе с тем в связи с ограниченностью лимитов большая часть заявленных предприятиями проектов не может быть реализована.

2. Распространение КИП на судоремонтные предприятия.

В настоящее время судоремонтные предприятия не могут воспользоваться указанной мерой государственной поддержки, поскольку указанная мера государственной поддержки предоставляется предприятиям, обеспечивающим производство приоритетной продукции.

3. Разработка общих правил по принятию решений об определении особых условий поддержки по КИП.

В соответствии с правилами предоставления КИП по итогам рассмотрения проекта на Правительственной комиссии или в соответствии с Решением Правительства Российской Федерации могут быть предусмотрены особые условия предоставления кредитных средств, в том числе льготная ставка по кредиту может быть уменьшена. Вместе с тем издание данных Решений и условия принятия на Правительственной комиссии ничем не регулируются. Разработка правил по рассмотрению указанных решений с указанием сроков рассмотрения документов способствует ускорению принятия решений по данным вопросам.

4. Увеличение максимальной стоимости инвестиционных проектов, которые могут реализовываться с помощью Промышленной ипотеки и льготных кредитов.

В настоящее время многие организации предлагают увеличить максимальный объем предоставляемых льготных займов и промышленной ипотеки. Принятие указанных решений способствует реализации более дорогостоящих проектов, направленных на увеличение мощностей российских судостроительных и судоремонтных предприятий.

В заключение необходимо отметить, что в настоящее время государством предоставляются различные меры государственной финансовой поддержки для предприятий судостроительной отрасли. В данной статье были рассмотрены меры государственной поддержки, предоставляемые Минпромторгом России и Фондом Развития промышленности. Вместе с тем существуют иные меры государственной поддержки, которые могут быть использованы судостроительными и судоремонтными предприятиями.

Проведённый анализ показывает, что у каждой предоставляемой меры государственной поддержки имеются свои подводные камни, такие как возможная потеря контроля над предприятием у единственного владельца, требования по обеспечению банковской гарантии либо залога имущества, необходимость софинансирования проектов, а также существующие ограничения по максимальному объёму предоставляемых бюджетных средств.

Малое количество судостроительных и судоремонтных предприятий, воспользовавшихся рассматриваемыми мерами государственной поддержки, объясняется существующими жесткими критериями отбора из-за наличия лимитов бюджетных средств, ограничением максимального объёма предоставляемых средств по некоторым мерам государственной поддержки, текущими высокими кредитными ставками, а также высокой стоимостью реализации работ по капитальному строительству.

Рассмотрение предложений, сформулированных в указанной статье, поспособствовало бы увеличению количества предприятий, воспользовавшихся мерами государственной поддержки для увеличения своей производственной деятельности.

Для получения организациями подробной информации по порядку и правилам конкурсных отборов, в том числе в части подготовки и оформления документов для получения мер государственной поддержки, необходимо обратиться к контактным лицам, указанным на официальных сайтах организаций и ведомств, предоставляющих указанные меры государственной поддержки.

При выборе мер государственной поддержки организациям необходимо узнать о всех существующих мерах поддержки для выбора наиболее оптимальной для реализации конкретных проектов с учетом необходимого объема финансирования и их маржинальности.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.05.2024 № 702 «Об управлении капитальными вложениями, финансовое обеспечение которых осуществляется (планируется осуществляться) за счёт средств федерального бюджета».
3. Решение Минпромторга России от 24.07.2024 № 24-64132-01596-Р «О порядке предоставления субсидии российским кредитным организациям и государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, предоставленным российским организациям промышленности на цели реализации инвестиционных проектов, направленных на производство приоритетной продукции, по льготной процентной ставке».
4. Решение Минпромторга России от 26.09.2024 № 23-60109-00982-Р «О порядке предоставления субсидии российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным российским организациям и (или) индивидуальным предпринимателям на приобретение, строительство, модернизацию, реконструкцию объектов недвижимого имущества в целях осуществления деятельности в сфере промышленности».
5. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «О промышленной политике в Российской Федерации».
6. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 314 с.

Лёвин Евгений Петрович,

аспирант кафедры экономической теории и
поведенческой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: eugenelevin3@gmail.com
ORCID: 0009-0008-0833-9320

Государственные и муниципальные финансы в условиях цифровизации экономики

Аннотация. В условиях глобальной цифровой трансформации цифровизация государственных и муниципальных финансов становится ключевым направлением повышения эффективности бюджетного управления. В статье рассматриваются современные цифровые технологии, используемые в налоговой системе, управлении государственными расходами, таможенными платежами и в государственных закупках. Особое внимание уделено опыту ведущих стран, включая Эстонию, США, Великобританию, Китай и другие, что позволяет выявить успешные практики и перспективные направления развития.

Методологическая основа исследования включает анализ научной и нормативно-правовой литературы, сравнительный и статистический анализ.

Основные результаты показывают, что уровень цифровизации государственных финансов в России довольно высок, однако существует ряд направлений для совершенствования, включая интеграцию с банковскими сервисами, упрощение пользовательских интерфейсов, развитие динамических закупочных систем и применение искусственного интеллекта в ценообразовании.

Выводы исследования подчёркивают, что цифровизация государственных финансов не только способствует автоматизации налогового администрирования и бюджетного планирования, но и повышает прозрачность финансовых потоков, снижает коррупционные риски и способствует эффективному использованию бюджетных средств. В перспективе важнейшими направлениями развития должны стать совершенствование механизмов цифрового контроля за государственными закупками, активное использование цифрового рубля в бюджетных процессах и развитие интеллектуальных систем анализа данных. Внедрение данных технологий позволит не только повысить эффективность финансового управления, но и создать удобные сервисы для граждан и бизнеса, способствующие развитию экономики в целом.

Ключевые слова: государственные и муниципальные финансы, цифровизация, электронные государственные услуги, налоговое администрирование, цифровой рубль.

Levin Eugene,

Postgraduate Student at the Department
of Economics Theory and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: eugenelevin3@gmail.com
ORCID: 0009-0008-0833-9320

Public and Municipal Finance in the Context of Economic Digitalization

Abstract. In the context of global digital transformation, the digitalization of public and municipal finance has become a key direction for enhancing the efficiency of budget management. This article examines modern digital technologies employed in the tax system, public expenditure management,

customs payments and public procurement. Special attention is given to the experience of leading countries, including Estonia, USA, UK, China and others, which allows the identification of best practices and promising areas for development.

The methodological basis of the study includes the analysis of scientific and legal literature, as well as comparative and statistical analysis.

The main findings indicate that the level of digitalization of public finance in Russia is relatively high. However, there are several areas for improvement, including integration with banking services, simplification of user interfaces, development of dynamic procurement systems and the application of artificial intelligence in pricing mechanisms.

The conclusions emphasize that the digitalization of public finance not only contributes to the automation of tax administration and budget planning, but also increases the transparency of financial flows, reduces corruption risks and promotes efficient use of budgetary resources. In the long term, key areas of development should include enhancement of digital control mechanisms in public procurement, active use of the digital ruble in budgetary processes and advancement of intelligent data analysis systems. The implementation of these technologies will not only improve the efficiency of financial management but also create user-friendly services for citizens and businesses, thereby contributing to overall economic development.

Keywords: public and municipal finance, digitalization, electronic public services, tax administration, digital ruble.

Цель — охарактеризовать текущий уровень цифровизации государственных и муниципальных финансов в РФ, а также определить пути совершенствования актуальной инфраструктуры с использованием цифровых технологий в данной сфере, изучив международный опыт.

Задачи: проанализировать влияние цифровых технологий на процессы формирования, распределения и использования государственных и муниципальных бюджетов; рассмотреть международный опыт цифровизации государственных финансов, в частности налоговых систем, государственных закупок и управления бюджетами; выявить преимущества и недостатки существующих цифровых решений в сфере государственных финансов в России; определить возможные направления совершенствования цифровой инфраструктуры управления государственными финансами, включая внедрение новых технологий (блокчейн, искусственный интеллект, цифровой рубль и др.).

Методология: анализ научной и нормативно-правовой литературы (изучение законодательных актов, отчётов международных организаций, публикаций и исследований, посвящённых цифровизации государственных финансов); сравнительный анализ (сопоставление практик цифровизации государственных финансов в России и других странах, включая передовой опыт государств с высокоразвитыми цифровыми системами); статистический анализ (исследование количественных данных о внедрении цифровых технологий в государственное управление финансами).

Государственные и муниципальные финансы представляют собой систему экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием денежных ресурсов государства и местных органов власти. Они обеспечивают финансирование социальных программ, инфраструктурных проектов, национальной безопасности и других сфер, необходимых для стабильного функционирования общества.

В последние десятилетия цифровизация стала неотъемлемой частью финансовой системы, оказывая значительное влияние на управление бюджетными потоками, налоговую политику и систему государственных закупок. Цифровые технологии способствуют автоматизации финансовых процессов, повышению прозрачности бюджетных операций и улучшению контроля за государственными расходами. Внедрение блокчейн-технологий, искусственного интеллекта и облачных сервисов позволяет минимизировать риски коррупции и увеличить эффективность государственного финансового управления.

В условиях глобальной цифровой трансформации тема цифровизации государственных и муниципальных финансов приобретает особую актуальность. В России активно развиваются цифровые платформы, такие как система «Электронный бюджет», налоговые сервисы Федеральной налоговой службы и проекты по внедрению цифрового рубля. Международный опыт, например цифровизация государственных финансов в странах ЕС, Китае и США, демонстрирует потенциал технологий в повышении эффективности управления общественными финансами.

Важно определить текущий уровень цифровизации государственных и муниципальных финансов в Российской Федерации, а также определить пути совершенствования актуальной инфраструктуры с использованием цифровых технологий в данной сфере, изучив международный опыт. Для более подробного анализа процессы будут разделены на те, что формируют государственный и муниципальные бюджеты, и на те, в рамках которых эти бюджеты распределяются и используются для достижения поставленных задач.

Цифровизация процесса формирования государственного и муниципальных бюджетов

Налоговые поступления составляют около 60–70% доходов федерального бюджета Российской Федерации. Ещё порядка 20% в сумме приходится на доходы от внешнеэкономической деятельности и от использования государственного имущества. Во всех сферах уровень использования цифровых технологий достаточно высок. Однако с целью поиска векторов развития стоит рассмотреть опыт других стран.

Один из наиболее успешных примеров цифровизации экономики, и в частности налоговой системы, демонстрирует Эстония [6, с. 150]. В этой стране функционирует электронная налоговая система e-Tax, которая позволяет гражданам и компаниям подавать налоговые декларации в режиме онлайн. Благодаря интеграции с другими государственными системами процесс налогообложения максимально автоматизирован, что значительно снижает административные издержки и повышает налоговую дисциплину. Кроме того, налоговые органы Эстонии используют искусственный интеллект для онлайн-приема и проверки налоговых деклараций граждан [9, с. 196] и технологию блокчейн для защиты данных и повышения прозрачности финансовых операций. Следует отметить, что в 2024 году Эстония стала лидером международного индекса налоговой конкурентоспособности (ICT) уже десятый год подряд. Удобство и быстрота заполнения налоговой декларации не являются ключевым критерием оценки в данном рейтинге, но тоже имеют значение. Так, налоговые декларации заполняются в среднем 5 минут, а 97% налогоплательщиков подают их онлайн [17].

Среди развитых стран наибольший интерес в контексте цифровых технологий, используемых в сфере налогообложения, представляют США и Великобритания. Служба внутренних доходов в США использовала компьютерное оборудование для оцифровки налоговых деклараций еще в далёком 1986 году, так что эту страну можно смело назвать основоположницей в этой сфере [7, с. 46]. На сегодняшний день Федеральная налоговая служба США (IRS) разработала платформу e-File, которая позволяет гражданам и компаниям подавать налоговые декларации онлайн. Благодаря анализу данных в реальном времени IRS эффективно выявляет налоговые нарушения и предотвращает мошенничество. Дополнительно используются искусственный интеллект и машинное обучение для анализа финансовых потоков и прогнозирования поступлений в бюджет. Платформа более удобна в использовании по сравнению с другими вариантами подачи отчётности, в результате чего в 2024 году более 95% налогоплательщиков использовали именно её [18].

Великобритания считается одной из самых развитых стран в аспекте цифровизации системы налоговой отчётности, которая за долгие годы претерпела уже несколько волн модернизации. Эта страна основала в 2014 году Digital 5 – группу стран с наиболее развитыми цифровыми государственными сервисами (Великобритания, Эстония, Израиль, Южная Корея и Новая Зеландия). После присоединения в 2018 году Канады и Уругвая группа стала называться Digital 7. Не все страны из D7 интересны в рамках данного анализа по нескольким причинам. Во-первых, не во всех из них упор в цифровизации делался именно на налоговую систему. Во-вторых, подбор стран, по мнению автора, вёлся скорее с приоритетом на географическое расположение с целью максимального глобального представительства, чем с точки зрения наивысших достижений в цифровизации.

В Великобритании действует программа Making Tax Digital (MTD), направленная на перевод налоговой отчётности в цифровой формат. Компании и предприниматели обязаны использовать сертифицированное программное обеспечение для ведения учёта и подачи деклараций. Эксперты отмечают, что MTD значительно упростила налоговый учёт. Большинство налогоплательщиков используют данный сервис во избежание ошибок в заполнении документов. Так, в 2019 году 99% всех заявок на НДС были поданы онлайн [10, с. 61].

Партнёры Российской Федерации по БРИКС также не отстают. В Китае действует государственная система электронного налогообложения, введённая ещё в 1994 году и модернизированная в 2010-х – Golden

Tax System (GTS). В 2020 году в стране были введены электронные счета-фактуры (e-fapiao), полный переход на которые планируется к концу 2025 года [10, с. 61].

Подобные тенденции наблюдаются и в Индонезии, ставшей полноправным участником БРИКС 6 января 2025 года. Генеральное налоговое управление (DJP) Министерства финансов Индонезии внедрило онлайн-системы отчетности e-Filing и e-Billing, позволяющие подавать налоговые декларации и оплачивать налоги онлайн. Также в 2016 году были введены электронные счета-фактуры (e-Faktur). Среди более свежих достижений система на основе Big Data – Core Tax Administration System (CTAS) и переход на e-NIK – новый налоговый номер, привязанный к национальному идентификационному номеру. Данные сервисы, которые изначально не получили должного признания среди населения [4, с. 60], сейчас активно используются. Кроме того, Индонезия принадлежит к странам, которые ввели налог на цифровые услуги, и пополняют национальные бюджеты за счёт налоговых поступлений от глобальных технологических гигантов.

В Индии разработана цифровая платформа Goods and Services Tax Network (GSTN), предназначенная для управления налогом на товары и услуги. Эта система позволяет бизнесу подавать декларации онлайн, а государственным органам – отслеживать финансовые потоки и выявлять налоговые нарушения. Бразилия внедрила систему SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), которая полностью цифровизовала бухгалтерский учёт и налоговую отчётность предприятий. В рамках SPED компании обязаны передавать налоговые и финансовые данные в электронном виде.

Российская Федерация активно внедряет цифровые технологии в налоговое администрирование. Можно смело сказать, что Федеральная налоговая служба России не уступает подобным органам в других странах по уровню использования автоматизированных систем, искусственного интеллекта и Big Data. Взрывной рост и качественно новое развитие сервисов, связанных с налогообложением, связывают с деятельностью Михаила Мишустина на посту главы ФНС. Результатом работы, начатой им в 2010 году и продолженной последователями, стали личный кабинет налогоплательщика, система АСК НДС-2, единый налоговый счёт, электронные счета-фактуры (ЭДО) и многое другое [3, с. 64]. На первых этапах компании испытывали трудности в процессе интеграции собственной отчётности в онлайн-системы ФНС. Эксперты говорили о значительных затратах [15, с. 27], но уже в скором времени организации смогли оценить все преимущества. В результате внедрения новых технологий значительно выросли налоговые поступления [4, с. 60], уменьшилось время подачи налоговой декларации и число налоговых проверок [5, с. 44].

Наиболее важные процессы, связанные с налогообложением физических и юридических лиц в Российской Федерации, автоматизированы. Можно говорить о глубоком проникновении цифровых технологий в данную сферу. Однако есть ряд направлений, где можно улучшить сервисы для бизнеса и граждан. Среди них:

- упрощение работы с сервисами через улучшение интерфейса (особенно актуально для пенсионеров);
- интеграция с банковскими сервисами для автоматического заполнения необходимых полей (особенно актуально для малого бизнеса);
- получение быстрых онлайн-консультаций в личном кабинете налогоплательщика через бот;
- увеличение информированности налогоплательщиков о возможностях в сфере налоговых льгот и вычетов.

В сфере таможенных платежей цифровые технологии и системы, применяемые разными государствами, практически идентичны. В Китае используется Smart Customs, в ЕС – e-Customs и TARIC (Интегрированная тарифная система), в США – ACE (Automated Commercial Environment), в Сингапуре – NTP (Networked Trade Platform). Если ранее основной целью цифровизации были уход от бумажной волокиты и ускорение процессов, то сейчас акцент делается на полную автоматизацию и борьбу с мошенничеством. При этом таможенные службы всех перечисленных стран могут похвастаться внедрением блокчейна, использованием искусственного интеллекта и качественной работой с Big Data.

Российская Федерация и в этой сфере не отстает. Действует Единая автоматизированная информационная система таможенных органов (ЕАИСТО), которая используется для электронного декларирования, расчёта и уплаты таможенных платежей онлайн. Эта система является частью более масштабного проекта – Цифровой таможни, которая, в свою очередь, интегрирована с другими цифровыми сервисами, такими как Госуслуги. Стратегия развития ФТС Российской Федерации до 2030 года включает в себя модернизацию таможенного контроля, повсеместное использование средств интеллектуально-коммуникативных

технологий для передачи и хранения данных, обеспечение роста эффективности таможенных процессов и уровня конкурентоспособности российских таможен по сравнению с таможенными органами других стран, внедрение механизма «единого окна» при осуществлении взаимодействия таможенных органов РФ с различными министерствами и ведомствами зарубежных государств [11].

Управление государственной недвижимостью и получение дохода от аренды тоже модернизируются в разных странах мира благодаря развитию цифровых технологий. Например, в Пекине внедрена блокчейн-система, позволяющая упорядочить многочисленные бюрократические процедуры и снизить риск махинаций. В Сингапуре же действует автоматизированная платформа аренды государственных земель. Национальное агентство земельного управления Сингапура (SLA) получает платежи через GovWallet – государственный цифровой кошелек.

В Российской Федерации на платформе Росимущества функционирует система электронных аукционов. С её помощью государственные и муниципальные органы сдают в аренду и продают объекты недвижимости, а участники торгов имеют возможность отслеживать объявления, пользоваться преимуществами электронного документооборота и автоматизированной оплаты через ГИС ГМП (Государственную информационную систему о государственных и муниципальных платежах) [14].

Цифровизация процессов распределения и использования государственного и муниципальных бюджетов

Важнейшей задачей правительства страны является своевременное и справедливое распределение средств налогоплательщиков, а также контроль за их эффективным и качественным освоением. Перспективным инструментом для данных целей является цифровая валюта центрального банка (CBDC). В Российской Федерации её тестирование проводится пока лишь в рамках пилотных проектов. Следует рассмотреть опыт других стран, где CBDC уже действуют.

Китай является пионером в сфере создания цифровой валюты центрального банка. Изначально идея внедрения подобного инструмента была продиктована вызовами со стороны платежных систем Alipay и WeChat Pay: огромные объёмы денежных средств проходили именно через них [2, с. 55]. Следует отметить, что цифровой юань не пользовался популярностью среди населения, так как использование упомянутых ранее систем было более комфортным. Тогда правительство использовало нестандартный подход и раздала новую цифровую валюту безвозмездно – через лотереи. Постепенно количество транзакций росло, и к концу июня 2023 года сумма достигла 1,8 трлн юаней [16].

Власти периодически предпринимают попытки расширить сферы применения цифрового юаня. В нескольких городах даже выплачивали заработную плату в нём, но эксперимент провалился, так как подавляющее большинство сотрудников сразу конвертировали их в обычные наличные юани [19]. Говорить об использовании данного инструмента в рамках муниципальных и государственных финансов преждевременно, так как он всё ещё не завоевал доверие пользователей и ассоциируется с небольшими платежами. Вероятно, цифровой юань сможет более активно использоваться в целях формирования, распределения и использования денежных ресурсов лишь в случае принуждения со стороны государства. Пока же выбран вектор на интернационализацию и замену американского доллара в расчётах через систему M-Bridge [2, с. 54].

На сегодняшний день немало стран уже запустили CBDC, многие тестируют цифровые валюты. Однако нельзя сказать, что главной целью их внедрения хотя бы в одном из государств является активное использование в системе государственных и муниципальных финансов [8, с. 75]. В то же время в Российской Федерации, наряду с другими направлениями, пилотные проекты связаны как раз с подобной направленностью. В конце 2024 года Банк России совместно с Минфином и Казначейством протестировали операции с цифровым рублём в бюджетном процессе [20].

Основная ценность цифровой валюты при её использовании в государственных и муниципальных финансах заключается не только в возможности отследить её движение от эмитента до конечного пользователя, но и в «окрашивании» денежных средств. Потратить их можно будет лишь в тех целях, на которые они выделялись [12, с. 270].

В случае успешного тестирования и повсеместного внедрения цифрового рубля информацию о его движении и использовании с большой долей вероятности можно будет просматривать на едином портале бюджетной системы РФ. Данный портал является неотъемлемой частью государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». Уже сейчас благодаря успешному внедрению цифровых технологий и созданию этой системы процесс планирования и исполнения государственного бюджета стал прозрачнее, а контроль и аудит проще [13].

«Электронный бюджет» не был бы столь эффективен, если бы в него не была интегрирована единая цифровая система в сфере закупок (ЕИС). На данной платформе публикуются все тендеры и закупки государственных структур, а также муниципальных образований. Процесс закупок полностью автоматизирован. Сами тендеры и аукционы проводятся онлайн на электронных торговых площадках (ЭТП), таких как РТС-тендер, Сбербанк-АСТ, ЭТП Газпромбанк, Национальная электронная площадка (НЭП).

Системы, функционирующие в Российской Федерации в сфере распределения и использования средств государственного и муниципальных бюджетов, соответствуют мировому уровню. Тем не менее в других странах есть технологии, позволяющие сделать процесс закупок более эффективным. К примеру, в Великобритании применяются динамические закупочные системы, которые позволяют постоянно обновлять перечень поставщиков и условий контракта. В России же подобный механизм не развит [1, с. 80]. Тендеры фиксированы и практически не адаптируются под изменения рынка. Другим перспективным направлением является более активное внедрение искусственного интеллекта в процесс прогнозирования цен, анализа добросовестности поставщиков и предотвращения ценового сговора, как это реализуется в США. Дополнительный контроль необходим и в сфере государственных закупок и тендеров с использованием денежных средств, относящихся к закрытой части бюджета. Использование цифровых технологий в этой сфере сопряжено с дополнительными рисками, но может быть оправдано по причине наличия огромных хищений.

Цифровизация государственных и муниципальных финансов в Российской Федерации находится на высоком уровне, обеспечивая автоматизацию ключевых процессов налогообложения и управления бюджетными средствами. Однако существует ряд направлений, требующих дальнейшего совершенствования, в частности развитие пользовательских интерфейсов, повышение интеграции с банковскими системами и внедрение цифровых консультантов. В сфере государственных закупок выявлены зарубежные технологии, которые можно было бы использовать в будущем. Например, динамические закупочные системы, позволяющие более оперативно обновлять наполнение контрактов, находить подходящих поставщиков и делать закупки более эффективными. Дополнительно целесообразно активно внедрять технологии искусственного интеллекта для оптимизации ценообразования и повышения прозрачности сделок. Важной задачей также остаётся усиление контроля за расходованием бюджетных средств, особенно в части закрытых государственных закупок, где цифровизация сопряжена с дополнительными рисками, но способна повысить уровень финансовой дисциплины. Цифровой рубль поможет сделать процессы более прозрачными и контролируемыми. В целом дальнейшее развитие цифровых инструментов в данной сфере будет способствовать повышению эффективности управления государственными и муниципальными финансами, а также совершенствованию различных сервисов, позволяющих формировать, распределять и использовать бюджеты разных уровней.

Литература

1. Агафонова Н. П. Системы осуществления закупочной деятельности: Российская Федерация, страны Европейского союза // Известия Дагестанского ГАУ. 2020. № 2 (6). С. 76–81.
2. Артемьева Ю. Д., Хасбулатова И. М., Степанникова О. А. Цифровой юань e-CNY: опыт внедрения и возможности его использования в России // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2024. № 4 (56). С. 50–61.
3. Бердников В. О., Тускаева М. Р. Влияние процессов глобальной цифровизации на развитие Налоговой системы // Трансформация экономики и управления: новые вызовы и перспективы: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14–15 декабря 2023 года. — СПб.: ООО «Скифия-принт», 2024. С. 62–67.
4. Выхова Е. С., Викторова Н. Г., Покровская Н. В. Технологическая трансформация процедур налогового администрирования как фактор экономического роста // Journal of New Economy. 2020. Т. 21. № 1. С. 53–71.
5. Колчин С. П., Анисимова А. А. Развитие цифровых налоговых сервисов в России на фоне общемировых трендов // Налоги и налогообложение. 2020. № 2. С. 40–51.
6. Комаровский Н. А., Сулимин В. В. Разработка и внедрение цифровых платформ для участия граждан в процессе государственного планирования // Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту: сборник статей VI Меж-

- дународной научно-практической конференции, Екатеринбург, 14 мая 2024 года. — Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2024. С. 149–151.
7. *Муранова А. П.* Информационные и коммуникационные технологии и их применение в налоговой администрации стран Юго-Восточной Азии // Восточная аналитика. 2020. № 1. С. 45–72.
 8. *Нестеренко Е. А., Усманова А. С., Барабанова М. А.* Цифровой рубль как инструмент развития государственного финансового контроля // Инновационная деятельность. 2024. № 2 (69). С. 73–85.
 9. *Никипорова Д. И., Герцева А. В.* Применение искусственного интеллекта в государственном управлении // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение. 2024. С. 194–198.
 10. *Федонина Е. В., Туктарова Ф. К.* Цифровизация налогового администрирования в России и зарубежных странах // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. В 2 ч., Пенза, 20 мая 2019 года / ответственный редактор Герман Юрьевич Гуляев. Том Часть 2. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019. С. 59–62.
 11. Цифровая таможня: вызовы и угрозы в условиях цифровой трансформации экономики // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 4.
 12. Черепанов К. Л. Цифровой рубль в современном обществе // Общество и закон: материалы четвертой молодежной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 24–27 апреля 2023 года. — СПб.: Санкт-Петербургская академия Следственного комитета Российской Федерации, 2023. С. 266–274.
 13. Сайт единого портала бюджетной системы РФ «Электронный бюджет» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.budget.gov.ru> (дата обращения: 23.04.2025).
 14. Сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом «Росимущество» [Электронный ресурс]. URL: <https://rosim.gov.ru/> (дата обращения: 23.04.2025).
 15. Статья на сайте ICAEW [Электронный ресурс]. URL: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/technical/technology/thought-leadership/digitalisation-of-tax.ashx> (дата обращения: 23.04.2025).
 16. Статья на сайте «Made in China» [Электронный ресурс]. URL: <https://madeinchinajournal.com/2023/11/27/the-digital-yuan-purpose-progress-and-politics/> (дата обращения: 23.04.2025).
 17. Статья на сайте Tax Foundation [Электронный ресурс]. URL: <https://taxfoundation.org/research/all/global/2024-international-tax-competitiveness-index/> (дата обращения: 23.04.2025).
 18. Статья на сайте Tax Foundation [Электронный ресурс]. URL: <https://taxfoundation.org/blog/internet-tax-policies/> (дата обращения: 23.04.2025).
 19. Статья на сайте новостного портала SCMP [Электронный ресурс]. URL: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3262194/china-paying-some-workers-digital-yuan-few-are-choosing-use-it> (дата обращения: 23.04.2025).
 20. Статья на сайте новостного портала РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/finances/28/01/2025/6797c9e79a7947c87daea8ff?utm_source=amp_full-link (дата обращения: 23.04.2025).

РАЗДЕЛ 2

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ

ГРНТИ: 06.73.02

Булеев Александр Александрович,

аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: a.a.buleev@yandex.ru
SPIN-код: 6066-2530

Проблемы и тенденции формирования экономики данных в России

Аннотация. Данный материал посвящён вопросам формирования экономики данных и развития технологий больших данных в России в контексте реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Анализируются ключевые цели и приоритеты проекта, позволяющие определить направления и перспективы развития отраслей, вовлечённых в реализацию проекта и относящихся к нему федеральных инициатив. Определяются основные проблемы, влияющие на достижение поставленных целей, а также государственные меры и отраслевые инициативы, направленные на их преодоление. Рассматриваются зарубежные подходы к формированию экономики данных, в том числе опыт Китая, являющегося одним из мировых лидеров в области развития и регулирования технологий больших данных, сопоставимый с российской практикой по характеру решаемых задач и преодолеваемых трудностей. По итогам исследования предлагаются рекомендации по адаптации отдельных элементов положительного зарубежного опыта с учетом специфики российской экономики для повышения эффективности реализации национального проекта.

Ключевые слова: экономика данных, большие данные, цифровая трансформация, финансовый сектор, рынок больших данных, технологии больших данных, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Buleev Aleksandr,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: a.a.buleev@yandex.ru
SPIN-code: 6066-2530

Challenges and Trends in the Formation of the Data Economy in Russia

Abstract. The article is devoted to the formation of the data economy and the development of big data technologies in Russia in the context of the implementation of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State». The key objectives and priorities of the project are analyzed, which define the directions and prospects for the development of the industries involved in the implementation of the project and related federal initiatives. The main problems affecting the achievement of the goals set are identified, as well as government measures and industry initiatives aimed at overcoming them. Foreign approaches to the formation of the data economy are considered, including the experience of China, which is one of the world leaders in the development and regulation of big data technologies, comparable to Russian

practice in terms of the nature of objectives pursued and obstacles encountered. Based on the results of the study, recommendations are proposed for adapting elements of positive foreign experience, considering the specifics of the Russian economy, to improve the effectiveness of the national project's implementation.

Keywords: data economy, big data, digital transformation, financial sector, big data market, big data technologies, national project «Data Economy and Digital Transformation of the State».

Рост объёмов данных в экономике обуславливает повышение значимости технологий больших данных для их обработки и анализа в условиях цифровой трансформации.

По данным исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, доля российских организаций, использующих технологии больших данных, возросла с 22,4% в 2020 году до 30,4% в 2022 году [1, с. 200], а в 2023 году 35,5% компаний уже применяли их или планировали внедрение в ближайшие три года [2]. Наиболее активно такие технологии используются и развиваются в финансовом секторе, где в 2022 году их применяли 47,7% организаций [1, с. 202], а в 2023 году – более половины [2].

По предварительным оценкам, в 2024 году объём российского рынка технологий больших данных может составить 319 млрд руб., а совокупный дополнительный эффект – около 1,6 трлн руб. [3]. Эти тенденции, включая активное внедрение технологий больших данных в финансовом секторе, связанное с растущими объёмами накапливаемых отраслью данных и необходимостью их анализа [4; 5], обуславливают актуальность исследования проблем и направлений развития экономики данных в России.

Государственные и отраслевые инициативы в развитии технологий больших данных

Как следствие усиления роли технологий больших данных и необходимости их эффективного использования в различных секторах экономики в России с 2025 года реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», рассчитанный до 2030 года. Проект направлен на создание условий для эффективного и безопасного применения данных в экономике и государственном управлении, а также развитие необходимой инфраструктуры для их обработки. Среди приоритетов проекта – обеспечение сбора, передачи, хранения, защиты и анализа данных, что должно повысить их доступность и полезность для бизнеса и общества [6].

Главная цель проекта состоит в переводе экономики, социальной сферы и органов власти на управление на основе данных, что включает развитие таких сфер, как логистика, телемедицина, онлайн-образование и государственные услуги [6]. В рамках реализации проекта значительное внимание уделяется также формированию отечественной инфраструктуры для обработки данных, поддержанию их актуальности и обеспечения взаимосвязи государственных информационных ресурсов [7].

На 2025–2027 годы предусмотрено финансирование комплекса связанных федеральных проектов в составе национального проекта в размере 457 млрд руб. (табл. 1) [8–11]. Ожидается, что реализация мероприятий проекта должна обеспечить рост доходов отраслей до 6%, снижение их расходов до 45%, массовый переход предприятий ключевых секторов экономики на отечественные программные решения, а также широкое распространение высокоскоростного Интернета и сокращение времени оказания государственных услуг на 25% [12]. Внедрение технологий больших данных и искусственного интеллекта в государственное управление призвано повысить уровень цифровой зрелости и автоматизации значительной части управленческих процессов к 2030 году [13].

Таблица 1

Бюджетные ассигнования на федеральные проекты в 2025–2027 гг.

Table 1

Budget allocations for federal projects in 2025–2027

Федеральный проект	Основные цели федерального проекта	Бюджет, млрд руб.
Инфраструктура доступа к сети Интернет	Обеспечение по всей РФ высокоскоростного широкополосного доступа к Интернету за счет создания спутниковых группировок	72,7

Цифровые платформы в отраслях социальной сферы	Создание универсальных цифровых платформ в сощобеспечении и госуслугах для эффективного электронного взаимодействия, устранения барьеров и достижения «цифровой зрелости» отраслей социальной сферы	54,7
Искусственный интеллект	Ускоренное развитие технологий ИИ, стимулирование исследований, поддержка разработчиков и интеграция ИИ-решений в государственном управлении	25,9
Цифровое государственное управление	Развитие инфраструктуры цифровых услуг и сервисов для госуправления, создание типовых ИТ-решений и единой платформы принятия решений на основе данных, достижение «цифровой зрелости» отраслей экономики и госуправления	201,9
Отечественные решения	Обеспечение перехода организаций на отечественные ИТ-разработки и оборудование для повышения эффективности и снижения зависимости от иностранных технологий	25,9
Прикладные исследования и перспективные разработки	Предотвращение технологического отставания в сфере информационных технологий за счёт развития перспективных квантовых и телекоммуникационных технологий	14,9
Инфраструктура кибербезопасности	Снижение ущерба от кибератак и повышение ИБ путем создания системы противодействия ИКТ-преступлениям, обеспечения сетевого суверенитета и защиты государственного сегмента Интернета	37,4
Кадры для цифровой трансформации	Сокращение дефицита ИТ-специалистов: бесплатные курсы для школьников и студентов, участие аккредитованных ИТ-компаний, разработка новых образовательных программ и национальной системы подтверждения ИТ-компетенций	12,6
Государственная статистика	Повышение качества, достоверности и защищённости статистических данных, сокращение сроков их формирования за счет новой технологической основы, разработки методологий и расширения применения административных и больших данных	7,2

Также можно ожидать, что полученные в ходе реализации национального проекта результаты будут использованы при разработке последующих инициатив и программ цифрового развития.

Вместе с реализацией национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в России также развивается ряд отраслевых и международных инициатив, направленных на укрепление потенциала отрасли больших данных. В частности, реализуется проект «Развитие статистики СНГ», в рамках которого формируется единая инфраструктура и центр компетенций по большим данным, обеспечивающий унификацию статистических методов и улучшение качества анализа данных в странах СНГ [14].

Активную роль в формировании рынка играет Ассоциация больших данных, объединяющая ведущие ИТ-компании, банки и операторов связи. Её деятельность направлена на стандартизацию и регламентацию использования данных, улучшение условий для бизнеса и стимулирование цифровой трансформации экономики, прежде всего в сфере технологий больших данных [15].

Так, одной из наиболее острых проблем отрасли остаётся дефицит квалифицированных кадров, который по состоянию на 2024 год оценивался в 322 тыс. специалистов [16]. Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ за 2023 год, именно кадровый фактор является основным препятствием для внедрения технологий больших данных, что подтверждается и более ранними исследованиями [17; 18]. Для решения данной проблемы Ассоциацией был разработан образовательный проект «FIT Academy Russia», а также продвигается идея развития партнёрства бизнеса с образовательными учреждениями с целью подготовки квалифицированных специалистов [16; 19].

Помимо кадровых вопросов, среди актуальных вызовов выделяются недостаточная зрелость цифровой инфраструктуры, проблемы с качеством исходных данных и ограниченность финансирования проектов [17]. Для преодоления этих барьеров Ассоциация совместно с АНО «Цифровая экономика» сформулировала

рекомендации, включающие меры по совершенствованию регуляторной среды, развитию государственно-частного партнерства и стимулированию инноваций в обработке данных [20]. Среди практических инициатив Ассоциации – создание отраслевого Кодекса этики, разработка стандартов защиты данных и запуск площадок («песочниц») для тестирования цифровых решений [21–23].

Перспективным направлением является создание специализированных маркетплейсов данных, таких как платформа Data Product Store для малого и среднего бизнеса, обеспечивающая доступ к аналитическим продуктам на основе обезличенных данных [24]. Следует отметить, что развитие подобных маркетплейсов данных наблюдается в ряде стран и представляет интерес в отношении адаптации успешных решений в отечественной практике.

Зарубежные подходы к развитию экономики данных

Инициативы, подобные рассмотренным, находят отражение в зарубежной практике. В качестве ценного примера в данной области может быть рассмотрен прежде всего положительный опыт Китая. Так, здесь сформировалась развитая экосистема, в рамках которой создание маркетплейсов данных опирается на нормативно-правовую базу, регулирующую сбор, хранение и использование больших данных. Особое внимание уделяется защите персональной информации, что повышает доверие участников рынка и способствует продвижению цифровых решений. В результате к 2022 году в стране функционировало порядка 40 платформ для обмена и продажи данных, что, в свою очередь, как отмечается, стимулирует появление новых технологий и расширение перечня аналитических инструментов [25].

Опыт Китая в целом можно рассматривать как положительный пример в сфере развития коммуникационных и управленческих технологий на базе технологий больших данных. Так, по итогам 2021 года объём этого рынка в стране вырос на 30% по сравнению с предыдущим периодом, достигнув 639 млрд юаней (рис. 1) [26; 27]. Согласно предварительным оценкам, к 2025 году Китай может занять ведущие позиции в мире по объёму больших данных, достигнув 27,8% глобального рынка [27]. Кроме того, он лидирует по числу патентных заявок и выданных патентов, связанных с технологиями больших данных, опережая ЕС и США [28]. Это указывает на то, что, помимо увеличения объема рынка, в Китае осуществляется также активное научно-технологическое развитие отрасли.

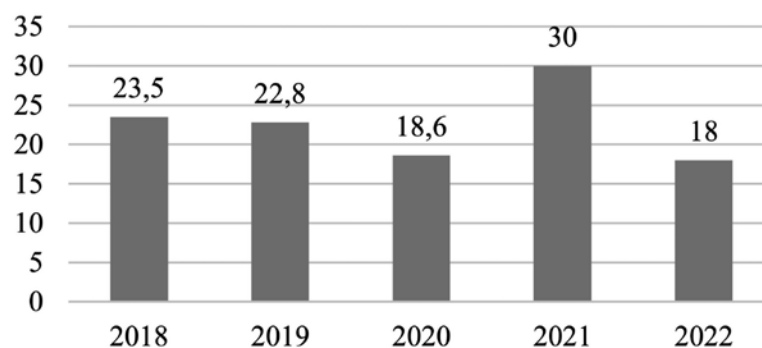


Рис. 1. Ежегодный темп роста рынка технологий больших данных в Китае, % [26]

Fig. 1. Annual growth rate of the big data industry in China, % [26]

Как и Россия, Китай сталкивался с проблемами нехватки квалифицированных кадров и разрозненностью механизмов государственного регулирования, при этом преодоление этих барьеров стало возможным благодаря централизованному управлению и созданию профильных институтов [29; 30]. Реализация программы «Цифровой Китай» была основана на понимании критичности цифровой инфраструктуры, необходимости импортозамещения и повышении роли искусственного интеллекта для обеспечения экономического роста и безопасности [30].

Переход к более гибкому и открытому управлению данными, в том числе за счёт сотрудничества с другими странами, способствует эффективному внедрению цифровых инструментов в экономику и обеспечивает основу для их дальнейшего развития. Учитывая схожесть целей и вызовов, рассмотренная модель внедрения технологий может быть адаптирована к отечественной практике, что позволит ускорить развитие рынка больших данных.

Наряду с этим, опыт ЕС и США подчёркивает важность тщательной проработки вопросов информационной безопасности и управления рисками [4]. Регулирование должно учитывать интересы государства, бизнеса и пользователей, стремясь к тому, чтобы внедрение технологий больших данных происходило без ущерба, в частности, это, например, относится к конфиденциальности персональных данных.

Развитие экономики данных в России опирается на технологии больших данных и укрепление цифровой инфраструктуры в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Эти меры нацелены на решение приоритетных социально-экономических задач, особенно в финансовом секторе, государственном управлении, социальной сфере и государственных услугах.

Для реализации потенциала применения технологий больших данных необходимо готовить квалифицированные кадры, обеспечивать безопасность и доступность данных, а также унифицировать методы их сбора и анализа. Важную роль играет совершенствование нормативно-правовой базы с ориентацией на риск-ориентированный подход и сотрудничество государства с бизнесом для безопасного обмена информацией. Также опыт Китая свидетельствует, что государственная поддержка и централизованное управление ускоряют развитие и распространение цифровых технологий.

Таким образом, совместное применение успешных зарубежных практик с учётом специфики условий российской экономики может способствовать развитию отрасли больших данных и повышению эффективности достижения целей, определённых в национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Литература

1. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 276 с.
2. Готовность российского бизнеса к экономике данных. Мониторинг цифровой трансформации бизнеса. Выпуск 2 / Г. И. Абдрахманова, Т. С. Зинина, Е. В. Киселева, Е. Г. Нечаева, П. Б. Рудник, М. С. Фролов. — М.: НИУ ВШЭ, 2024. — 16 с.
3. Стратегия развития рынка больших данных 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://rubda.ru/deyatelnost/strategiya/> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Болонин А. И. Технологии Big Data на финансовых рынках: практические аспекты / А. И. Болонин, М. М. Алиев, К. М. Исмаилов // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 5. С. 1093—1114.
5. Терещук В. О., Цыпин А. П. Влияние Big Data на финансовый сектор России // Экономические науки. 2023. № 225. С. 137—142.
6. В России появится новый нацпроект — «Экономика данных» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/news/v-rossii-poyavitsya-novyy-nacziproekt-ekonomika-dannyh> (дата обращения: 15.03.2025).
7. Экономика данных и цифровая трансформация государства (национальный проект) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/a/745913> (дата обращения: 15.03.2025).
8. На нацпроект «Экономика данных» потратят 457 млрд рублей с 2025 по 2027 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/10/04/1066441-na-natsproekt-ekonomika-dannih-potratyat-457-mlrd> (дата обращения: 15.03.2025).
9. Пояснительная записка к проекту федерального закона «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/727320-8> (дата обращения: 15.03.2025).
10. Реализация Стратегии развития государственной статистики будет опираться на специализированную информационную систему [Электронный ресурс]. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/realizacia-strategii-razvitia-gosudarstvennoj-statistiki-budet-opiratsa-na-specializirovannuu-informacionnuu-sistemu-27927> (дата обращения: 15.03.2025).
11. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-naczionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz9-gosudarstvennaya-statistika> (дата обращения: 15.03.2025).
12. Дмитрий Григоренко представил на ВЭФ нацпроект «Экономика данных» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/52567/> (дата обращения: 15.03.2025).

13. Путин поручил к 2030 году автоматизировать с использованием ИИ процессы в госуправлении [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20735877> (дата обращения: 15.03.2025).
14. Дмитрий Вольвач: в ближайшей перспективе на пространстве СНГ построят региональный хаб больших данных [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_volvach_v_blizhayshey_perspektive_na_prostranstve_sng_postroyat_regionalnyy_hab_bolshih_dannyh.html (дата обращения: 15.03.2025).
15. Об ассоциации [Электронный ресурс]. URL: <https://rubda.ru/assoziacziya/ob-assoziaczii/> (дата обращения: 15.03.2025).
16. FIT Academy Russia: АБД предложила рынку программу подготовки по международным стандартам специалистов по управлению данными [Электронный ресурс]. URL: https://rubda.ru/association_news/abd-predlozhila-rynku-programmu-fit-academy-russia-podgotovki-po-mezhdunarodnym-standartam-speczialistov-po-upravleniyu-dannymi/ (дата обращения: 15.03.2025).
17. Как российские компании будут работать с большими данными в 2022 году [Электронный ресурс]. URL: <https://cloud.vk.com/promopage/bigdata-issledovanie/> (дата обращения: 15.03.2025).
18. Большие данные для ИИ / В. Л. Абашкин, Е. Д. Никитская [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/997578749.html> (дата обращения: 15.03.2025).
19. АБД обсудит экономику данных на Международном технологическом конгрессе [Электронный ресурс]. URL: https://rubda.ru/association_news/abd-obsudit-ekonomiku-dannyh-na-mezhdunarodnom-tehnologicheskome-kongresse/ (дата обращения: 15.03.2025).
20. Программный комитет First Russian Data Forum определил приоритеты при развитии рынка и экономики данных [Электронный ресурс]. URL: <https://d-economy.ru/analitic/programmnyj-komitet-first-russian-data-forum-opredelil-prioritety-pri-razvitii-rynka-i-jekonomiki-dannyh/> (дата обращения: 15.03.2025).
21. Кодекс [Электронный ресурс]. URL: <https://rubda.ru/deyatelnost/kodeks/> (дата обращения: 15.03.2025).
22. Отраслевой стандарт защиты данных [Электронный ресурс]. URL: <https://rubda.ru/deyatelnost/otraslevoj-standart-zashhity-dannyh/> (дата обращения: 15.03.2025).
23. Песочница данных АБД [Электронный ресурс]. URL: <https://rubda.ru/deyatelnost/rd/> (дата обращения: 15.03.2025).
24. Data Product Store: данные для малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]. URL: https://rubda.ru/association_news/data-product-store-dannye-dlya-malogo-i-srednego-biznesa/ (дата обращения: 15.03.2025).
25. Контева Н. П. Индустрия Больших данных: Государственная политика Китая в области регулирования Больших данных // Право и государство: теория и практика. 2023. № 11 (227). С. 226–231.
26. Annual growth rate of the big data industry in China from 2018 to 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/1284407/china-growth-rate-of-big-data-industry/> (дата обращения: 15.03.2025).
27. Китай: топ-15 технологических трендов цифровой трансформации [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/860964524.html> (дата обращения: 15.03.2025).
28. Saheb T., Saheb T. Understanding the development trends of big data technologies: an analysis of patents and the cited scholarly works // Journal of Big Data. 2020. No. 12.
29. Цао Ю. Проблемы управления «большими данными» в китайских компаниях // Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы: материалы X Международной научно-практической конференции, Владимир, 23 ноября 2023 года. – Владимир: АРКАИМ, 2023. С. 343–347.
30. Денисов И. Е. Китайская стратегия «больших данных»: реформа управления, инновации и глобальная конкуренция. – М.: Московский государственный институт международных отношений (университет), 2023. – 28 с.

Костырин Дмитрий Александрович,

аспирант факультета
информационных технологий,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dmitry_postgrad@mail.ru
SPIN-код: 5731-8189

Инновационные подходы к моделированию принятия решений на промышленных предприятиях: интеграция инструментов искусственного интеллекта и цифровых двойников

Аннотация. Статья посвящена исследованию инновационных подходов к моделированию принятия решений на промышленных предприятиях, основанных на интеграции инструментов искусственного интеллекта (далее – ИИ) и цифровых двойников.

Автор рассматривает возможности ИИ для анализа больших данных, прогнозирования и оптимизации решений, а также роль цифровых двойников в моделировании и тестировании сценариев в виртуальной среде. Особое внимание уделено синергетическому эффекту от интеграции цифровых технологий, который позволяет создавать интеллектуальные системы поддержки принятия решений, способные адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды предприятия.

В статье обоснованы преимущества использования ИИ и цифровых двойников для повышения точности, оперативности и гибкости управленческих процессов, а также снижения рисков и затрат на внедрение инноваций.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровые двойники, моделирование принятия решений, промышленные предприятия, интеллектуальные системы, цифровая трансформация.

Kostyrin Dmitry,

Postgraduate Student
at the Faculty of Information Technology,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dmitry_postgrad@mail.ru
SPIN-code: 5731-8189

Innovative Approaches to Modeling Decision-Making at Industrial Enterprises: Integration of Artificial Intelligence Tools and Digital Twins

Abstract. The article is devoted to the study of innovative approaches to modeling decision-making at industrial enterprises based on the integration of artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) tools and digital twins. The author considers the capabilities of AI for analyzing big data, forecasting and optimizing decisions, as well as the role of digital twins in modeling and testing scenarios in a virtual environment. Particular attention is paid to the synergistic effect of the integration of digital technologies, which allows creating intelligent decision support systems capable of adapting to dynamically changing conditions of the external and internal environment of the enterprise. The article

substantiates the advantages of using AI and digital twins to improve the accuracy, efficiency and flexibility of management processes, as well as reduce the risks and costs of implementing innovations.

Keywords: artificial intelligence, digital twins, decision-making modeling, industrial enterprises, intelligent systems, digital transformation.

В условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью повышения эффективности управления. Традиционные методы моделирования и управления становятся недостаточно эффективными из-за возрастающей сложности производственных процессов, большого объёма данных и динамично изменяющихся внешних условий. Внедрение новых технологических решений способно расширить горизонты для совершенствования систем управления, улучшения качества прогнозов и минимизации потенциальных угроз. При этом вопросы применения цифровых инструментов в стратегическом управлении производственными комплексами требуют дополнительных исследований, практической проработки.

Ключевой вызов связан с фрагментарным использованием цифровых ресурсов при моделировании производственных сценариев, выработке управленческих решений. Традиционные методики управления зачастую игнорируют преимущества технологий для обработки массивов данных, симуляции рабочих процессов, а также апробации решений (в цифровом пространстве).

Цель исследования — создание методики поддержки управленческих решений для промышленных предприятий с использованием интеллектуальных аналитических систем и технологий виртуального моделирования производственных объектов. В рамках работы планируется решить следующие задачи:

- 1) оценить актуальные методы управления в промышленном секторе;
- 2) определить функциональные возможности интеллектуальных систем и виртуальных моделей для операционного управления;
- 3) разработать практические рекомендации по их внедрению в производственные циклы.

Методы исследования включают методы сравнительного анализа и синтеза, обработки литературных источников, системный подход, а также кейс-метод.

Объектом исследования является процесс принятия решений (на промышленных предприятиях с использованием технологий искусственного интеллекта, цифровых двойников).

Современные производства сегодня оказались в непростой ситуации. Из-за стремительного развития технологий, глобальной конкуренции и усложнения процессов им приходится решать целый комплекс задач. Предприятиям нужно моментально подстраиваться под меняющиеся запросы рынка, постоянно улучшать качество своей продукции и одновременно сокращать расходы, не жертвуя при этом эффективностью. Старые подходы к планированию и управлению уже не справляются — на первый план выходят инновации, которые объединяют последние технологические достижения.

Как показывают исследования, именно искусственный интеллект теперь играет решающую роль в этой трансформации (он обрабатывает огромные массивы информации, обнаруживает в ней неочевидные взаимосвязи, помогая компаниям делать точные прогнозы и принимать взвешенные решения) [5, с. 45]. Поиск закономерностей скрытого характера актуален для промышленных предприятий, где объёмы информационных данных, генерируемых производственными системами, достигают колоссальных масштабов. Использование ИИ позволяет не только обрабатывать информационные данные, но и прогнозировать возможные сценарии развития событий, мониторинг которых значительно повышает точность управленческих решений.

В условиях глобальной цифровизации промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью обработки огромных массивов данных, генерируемых датчиками, системами мониторинга и другими источниками. ИИ позволяет не только структурировать и анализировать большие данные, но и выявлять скрытые закономерности, специфика которых делает его незаменимым инструментом для прогнозирования и оптимизации производственных процессов [3, с. 56].

Одной из ключевых функций ИИ в промышленности является прогнозирование. В условиях нестабильной рыночной среды и изменчивости спроса способность предсказывать будущие тренды становится критически важной. Согласно результатам исследования, «алгоритмы машинного обучения, основанные на ИИ, позволяют строить точные прогнозы, учитывая множество факторов, включая исторические данные, текущие тренды и внешние воздействия» [1, с. 23].

Оптимизация решений на основе ИИ также играет важную роль в повышении эффективности производственных процессов. Современные алгоритмы ИИ способны анализировать множество параметров и предлагать оптимальные решения в режиме реального времени. Использование ИИ для оптимизации позволяет минимизировать издержки, повысить производительность и снизить риски, связанные с человеческим фактором [4, с. 34].

Особую значимость ИИ приобретает в условиях неопределенности, характерных для современных производственных систем. Неопределенность может быть вызвана как внешними факторами (изменение спроса, колебания цен на сырье), так и внутренними (сбои в оборудовании, человеческие ошибки). В таких условиях традиционные методы анализа и принятия решений часто оказываются неэффективными. ИИ способен обрабатывать данные в режиме реального времени, адаптироваться к изменениям и предлагать решения, которые минимизируют риски и максимизируют эффективность [8, с. 45].

Важным аспектом использования ИИ в промышленности является его способность к самостоятельному обучению. Алгоритмы машинного обучения, применяемые в ИИ, постоянно совершенствуются на основе новых данных, содержание которых позволяет им адаптироваться к изменяющимся условиям. Самообучающиеся системы на основе ИИ способны не только улучшать свои прогнозы, но и предлагать новые стратегии управления, особенности которых делают их незаменимыми для сложных производственных систем [1, с. 67].

Вследствие этого искусственный интеллект как ключевой инструмент анализа больших данных обеспечивает возможность прогнозирования и оптимизации решений в условиях неопределенности. Его способность обрабатывать огромные объёмы данных, строить точные прогнозы и предлагать оптимальные решения делает ИИ незаменимым инструментом для повышения эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий.

Цифровые двойники, в свою очередь, представляют собой виртуальные копии физических объектов или процессов, которые позволяют моделировать их поведение в реальном времени. Как подчеркивают исследователи, «цифровые двойники обеспечивают возможность тестирования различных сценариев без риска для реального производства, специфика которых делает их незаменимым инструментом для оптимизации процессов» [4, с. 12]. Цифровые двойники играют важную роль в условиях, когда ошибки в принятии решений могут привести к значительным финансовым потерям или сбоям в производстве. Они создаются как виртуальные копии физических объектов или процессов, системы которых позволяют проводить их детальное моделирование в реальном времени. Цифровые двойники обеспечивают возможность тестирования различных сценариев без вмешательства в реальные процессы, значительно снижая риски и затраты на внедрение инноваций [6, с. 78].

Одним из ключевых преимуществ цифровых двойников является их способность к детальному моделированию. Детальное моделирование позволяет анализировать поведение объектов или процессов в различных условиях, специфика которых имеет важное значение для сложных производственных систем. Согласно мнению С. А. Дятлова, «цифровые двойники позволяют не только отслеживать текущее состояние объекта, но и прогнозировать его поведение в будущем, особенности которого делают их незаменимым инструментом для принятия решений» [4, с. 45].

Тестирование решений в виртуальной среде — ещё один важный аспект использования цифровых двойников. Тестирование принимаемых решений позволяет минимизировать потенциальные риски, связанные с внедрением цифровых технологий, изменением существующих процессов. Возможность тестирования решений (в цифровом двойнике) снижает вероятность ошибок, а также позволяет оптимизировать процессы до их реализации (в реальных условиях) [2, с. 34].

Цифровые двойники сегодня стали важными ассистентами компаний, внедряющих инновации без лишних затрат. Раньше тестирование новых идей требовало огромных вложений и месяцев испытаний — представьте, сколько ресурсов уходило на создание физических прототипов или остановку производства для экспериментов. Но теперь благодаря цифровым двойникам всё происходит в виртуальном пространстве. Как отмечают эксперты, это похоже на пробную сборку конструктора на экране компьютера: можно проверить тысячи сценариев, найти слабые места и оптимизировать решение, не тратя деньги на реальные испытания [5, с. 56].

Но главная особенность двойников — их способность работать в связке с искусственным интеллектом (ИИ) и интернетом вещей (IoT). Вместе они создают умные системы, которые сами подстраиваются под

изменения. Например, если на заводе возникает сбой, цифровой двойник мгновенно анализирует данные с датчиков IoT, а ИИ предлагает решение – и всё это без участия человека. Как пишут исследователи, такая интеграция превращает управление производством в динамичный процесс, где технологии реагируют на проблемы, а также предугадывают их [6, с. 89].

Поэтому цифровые двойники, выступая виртуальными копиями физических объектов и процессов, позволяют проводить детальное моделирование и тестирование решений в реальном времени, минимизируя риски и снижая затраты непосредственно на внедрение инноваций – их способность к интеграции с другими технологиями делает их незаменимым инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий. Одним из ключевых преимуществ использования ИИ и цифровых двойников является повышение адаптивности управленческих процессов. В условиях быстро меняющейся рыночной среды предприятия должны быть готовы к оперативному внедрению изменений. Адаптивность становится критически важным фактором конкурентоспособности, а технологии ИИ и цифровые двойники позволяют достичь этого за счет автоматизации анализа и принятия решений [7, с. 34].

Современные промышленные предприятия функционируют в условиях высокой неопределённости, вызванной быстрыми изменениями рыночной конъюнктуры, технологическими инновациями и глобальной конкуренцией. В таких условиях традиционные методы принятия решений становятся недостаточно эффективными, требуя внедрения интеллектуальных систем, способных адаптироваться к динамично изменяющимся условиям. Синергия ИИ и цифровых двойников открывает новые возможности создания таких систем, обеспечивая высокую точность прогнозирования, оперативность реагирования и гибкость управления.

Искусственный интеллект, как отмечают исследователи, «позволяет обрабатывать большие объёмы данных, выявлять скрытые закономерности, а также строить прогнозы, специфика которых делает его ключевым инструментом поддержки принятия решений» [8, с. 45]. Согласно с цифровыми двойниками, представляющими собой виртуальные копии физических объектов, процессов, ИИ создаёт основу формирования интеллектуальных систем, способных моделировать и анализировать различные сценарии онлайн. Интеграция ИИ, цифровых двойников позволяет прогнозировать будущие состояния системы, оперативно адаптировать управленческие решения в ответ непосредственно на любые изменения внешней, внутренней среды [8, с. 64].

Главное преимущество объединения технологий – возможность создания самообучающихся систем. Современные алгоритмы анализа данных непрерывно улучшаются, адаптируясь к новым условиям. В сочетании с цифровыми двойниками это формирует гибкие системы управления, реагирующие на изменения, прогнозирующие их, снижая риски, повышая эффективность процессов.

Цифровые двойники позволяют детально моделировать и тестировать решения в виртуальном пространстве (упомянутое сокращает расходы (имеется в виду на разработку), так как эксперименты проводятся без затрат непосредственно на физические прототипы). Интеграция с алгоритмами анализа данных расширяет возможности: системы отражают текущее состояние процессов, моделируют их развитие, становясь ключевым инструментом принятия стратегических решений.

Важную роль играет совместимость этих технологий с интернетом вещей и большими данными. Объединение позволяет создавать комплексные платформы, обрабатывающие информацию из множества источников (в режиме реального времени). Так, например, на производстве упомянутые системы мгновенно корректируют поток работы при изменении параметров оборудования, предотвращая простои, – это открывает новые пути оптимизации – от логистики до управления энергопотреблением, делая предприятия более устойчивыми в динамичной среде [4, с. 56]. Поэтому синергия искусственного интеллекта и цифровых двойников создаёт основу формирования интеллектуальных систем поддержки принятия решений, способных адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды предприятия.

В рамках данного исследования была разработана и обоснована инновационная методология моделирования и оптимизации управленческих решений применительно к промышленным предприятиям, основанная на синергетическом объединении возможностей технологий искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых двойников (ЦД).

В условиях усложнения производственных систем, экспоненциального роста объёмов данных и ускоряющейся цифровой трансформации традиционные методы принятия решений демонстрируют

ограниченную эффективность. Необходимость оперативного реагирования на динамические изменения внешней конъюнктуры и внутренней операционной среды требует принципиально новых подходов к анализу, прогнозированию и оптимизации управленческих воздействий.

Предложенная методология использует ИИ в качестве мощного аналитического и прогностического инструмента. ИИ обеспечивает высокоточный анализ разнородных и масштабных наборов производственных, рыночных и логистических данных (Big Data), выявляя скрытые закономерности, формируя надёжные прогностические модели ключевых показателей и осуществляя многокритериальную оптимизацию ресурсного планирования и операционных процессов.

Цифровые двойники, в свою очередь, предоставляют детализированное виртуальное представление физических активов, технологических процессов, производственных участков или целых предприятий — упомянутое позволяет осуществлять комплексное, реалистичное моделирование и многомерное тестирование различных управленческих сценариев в безопасной виртуальной среде, прежде чем принимать решения об их реальном внедрении. Такой подход минимизирует риски, связанные с экспериментальным внедрением инноваций, позволяет оценить потенциальные последствия непосредственно на этапе планирования и существенно сокращает сопутствующие временные и финансовые затраты.

Синергия ИИ и ЦД формирует основу для построения нового поколения интеллектуальных систем поддержки принятия решений (СППР). Данные системы способны в реальном времени обрабатывать потоки данных, оценивать потенциальные исходы различных сценариев, предлагать оптимальные варианты действий и адаптировать рекомендации с учетом динамических изменений внешних факторов (рынок, поставщики, законодательство), внутренних условий (состояние оборудования, нагрузка персонала, выполнение планов).

Проведённые эмпирические исследования и пилотные внедрения на ряде промышленных объектов подтверждают высокую эффективность предложенной методологии. Практическое применение интегрированных решений демонстрирует существенное снижение операционных и капитальных издержек, значительный рост производительности труда и эффективности использования активов, а также минимизацию уровня производственных, логистических и рыночных рисков.

Результаты исследования имеют высокую прикладную ценность: могут быть применены с целью последующей разработки новых стандартов, методов принятия решений касательно повышения конкурентоспособности, операционной эффективности и устойчивости промышленных предприятий в условиях цифровой экономики и индустрии 4.0.

Однако, несмотря на подтверждённую эффективность, масштабирование внедрения данных интегрированных решений сталкивается с рядом системных ограничений. К ним относятся недостаток стандартизированных подходов, протоколов взаимодействия между различными системами, сложности бесшовной интеграции с унаследованными информационными системами предприятия (ERP, MES, SCADA), острый дефицит квалифицированных специалистов, обладающих междисциплинарными компетенциями на стыке технологий ИИ, математического моделирования, киберфизических систем, и, кроме того, самой специфики конкретных промышленных процессов.

Таким образом, совместное использование ИИ и цифровых двойников закладывает прочную методологическую базу радикального совершенствования процессов стратегического, операционного принятия решений в промышленном секторе. Дальнейшие исследования должны быть сфокусированы непосредственно на разработке адаптивных стратегий внедрения, методов количественной оценки экономической отдачи от их применения, решении вопросов стандартизации, интероперабельности систем, подготовки кадров обеспечения широкого распространения этих инновационных подходов.

Литература

1. Бочкарев А. М., Глезман Л. В., Федосеева С. С. Отрасли и предприятия промышленности в условиях цифровой трансформации. — Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2024. — 268 с.
2. Дятлов С. А. Искусственный интеллект в цифровой экономике: учебное пособие. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2023 (Санкт-Петербург). — 119 с.

3. *Дятлов С. А.* Сингулярность цифровой нейросетевой экономики: монография. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2021. — 176 с.
4. *Дятлов С. А.* Трансформация российской и мировой экономических систем в условиях усиления полифункциональной гиперконкуренции. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — 158 с.
5. Теория модернизации промышленных комплексов Республики Беларусь и индустриально развитых регионов Российской Федерации в контексте неоиндустриализации. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та, 2022. — 319 с.
6. Управление развитием организации: подходы, методы, инструменты: монография. — Пермь: Изд-во Пермского нац.-исследовательского политехнического ун-та, 2023. — 163 с.
7. Цифровая трансформация управления: проблемы и решения — 2021: материалы III всероссийской научно-практической конференции, 14 мая 2021 г. — М.: Издательский дом ГУУ, 2021. — 128 с.
8. Цифровые платформы: формирование, развитие и инструментарий. — СПб.: Изд-во СПбУТУиЭ, 2024.

Лисичкин Александр Андреевич,

аспирант факультета экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: laa.arbitr@gmail.com

Влияние урбанизационных процессов на уровень жизни городского населения

Аннотация. Актуальность исследования урбанизации связана не только с повышенными показателями прироста городского населения в России, но и с неоднозначностью данного процесса. Урбанизация связана с развитием городской инфраструктуры, современными технологиями, информатизацией общественных отношений. В то же время неконтролируемая урбанизация неизбежно ведёт к возникновению острых вопросов в области социальной сферы, экономики, транспорта, экологии и образования.

Методологической основой исследования стал многофакторный анализ положительных и отрицательных аспектов урбанизационного процесса и его влияния на уровень жизни городского населения. Статистические данные позволяют оценить двойственность урбанизации в современной России относительно влияния на уровень жизни городского населения, а аналитический подход к последствиям развития мегаполиса – основанием для дальнейшего моделирования и проектирования наиболее эффективных и оптимизированных путей развития.

По результатам проведённого исследования определены значимые факторы урбанизации относительно повышения комфорта и безопасности проживания в городе, расширения возможностей жителей города в экономической сфере, сфере образования, здравоохранения, культурного развития. В то же время определены не менее важные факторы интенсивного влияния урбанизации на снижение уровня жизни городского населения, негативное искажение экологической обстановки в мегаполисах, повышение психических и физических заболеваний населения, увеличение нагрузки на транспортную систему.

Ключевые слова: городская среда, индекс качества городской среды, мегаполис, городское население, урбанизационные процессы, урбанизация, уровень жизни.

Lisichkin Aleksandr,

Postgraduate Student
at the Faculty of Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: laa.arbirt@gmail.com

Impact of Urbanization Processes on the Living Standards of the Arban Population

Abstract. The relevance of the study of urbanization is associated not only with increased rates of urban population growth in Russia, but also with the ambiguity of this process. Urbanization is associated with the development of urban infrastructure, modern technologies, informatization of social relations. At the same time, uncontrolled urbanization inevitably leads to the emergence of acute issues in the field of social sphere, economy, transport, ecology and education.

The methodological basis of the study was a multifactor analysis of the positive and negative aspects of the urbanization process and its impact on the living standards of the urban population. Statistical data allow us to assess the duality of urbanization in modern Russia with regard to the impact on the

standard of living of the urban population, and the analytical approach to the consequences of megacity development is the basis for further modeling and design of the most effective and optimized ways of development.

According to the results of the conducted research, the significant factors of urbanization have been identified in relation to increasing the comfort and safety of living in the city, expanding the opportunities of city residents in the economic sphere, education, health care, cultural development. At the same time, no less important factors of intensive influence of urbanization on the reduction of living standards of urban population, negative distortion of ecological stop in megacities, increase in mental and physical diseases of the population, increase in the load on the transport system are identified.

Keywords: urban environment, urban environment quality index, megacity, urban population, urbanization processes, urbanization, living standards.

Актуальность исследования влияния активной урбанизации на уровень жизни городского населения обусловлена в первую очередь интенсивным ростом городов и соответствующими последствиями социально-экономического характера. Урбанизация в современном научном поле интерпретируется как интенсивный процесс увеличения населения в крупных городах социального, культурного и экономического значения. Сопутствующее усложнение внутренней инфраструктуры городской среды, расширение территории застройки, повышение запросов на услуги образования и здравоохранения формируют неоднозначные тенденции влияния на уровень жизни населения. Исследование положительных аспектов урбанизационных процессов в современной России и проблемных зон, актуальных для жителей города, позволят получить полное представление о факторах урбанизации и выстроить наиболее эффективные пути социально-экономического развития.

Целью исследования стал многофакторный анализ урбанизационных процессов в контексте положительных и отрицательных аспектов, влияющих на трансформации уровня жизни городского населения.

Задачи исследования

1. Анализ понятий урбанизации и составляющих элементов урбанизационного процесса.
2. Рассмотрение категории уровня жизни городского населения относительно динамичной урбанизации.
3. Изучение статистических данных, отражающих положительные и отрицательные аспекты урбанизации в контексте их влияния на уровень жизни городского населения/
4. Обобщение результатов и определение векторов социально-экономического развития мегаполисов, формирующих наиболее благоприятные условия жизнедеятельности городского населения.

Методом исследования стал анализ научных источников и статистических показателей, связанных с факторами процесса урбанизации и его последствиями относительно трансформаций уровня жизни городского населения.

Значимость проведённого анализа и его результатов отражается в возможности дальнейшего формирования соответствующих рекомендаций и разработки необходимых инструментов социально-экономического развития больших городов, позволяющих ориентировать процесс урбанизации на выстраивание условий для гармоничного существования населения в городской среде и поддержания динамики значимых показателей развития города, региона, страны.

Новизна исследовательской работы заключается в комплексном подходе к изучению процесса урбанизации: анализе влияния на качество жизни взаимосвязанных факторов экологического, социального и экономического характера в условиях высокой населённости городов. Это позволяет получить более полное представление о влиянии урбанизации на жизнедеятельность людей.

История современного процесса урбанизации связана с периодом XX века, когда темпы переселения в город и развития мегаполисов достигли наибольших масштабов в короткие исторические сроки. Появление мегаполисов стало символом глобализации, урбанизации и достижений технического прогресса.

Впервые за всю современную историю доля городского населения Земли перешагнула за половину в 2018 году и составила 55% и 4,2 миллиарда человек. Согласно прогнозирующим исследованиям, при сохранении устойчивой тенденции урбанизации, к 2050 году доля населения городов составит уже 68%, что, в свою очередь, подчёркивает особую актуальность своевременной разработки траекторий эффективного развития городской среды для поддержания необходимого качества жизни [1, с. 239].

Исследуя процессы урбанизации на территории России, стоит обратить внимание на важные статистические данные, отражающие первостепенное значение городской среды в аспекте социально-экономических условий жизни (рис. 1). Так, в 2025 году доля городского населения в России составляет 75% общей численности населения РФ, то есть 110 млн человек¹.

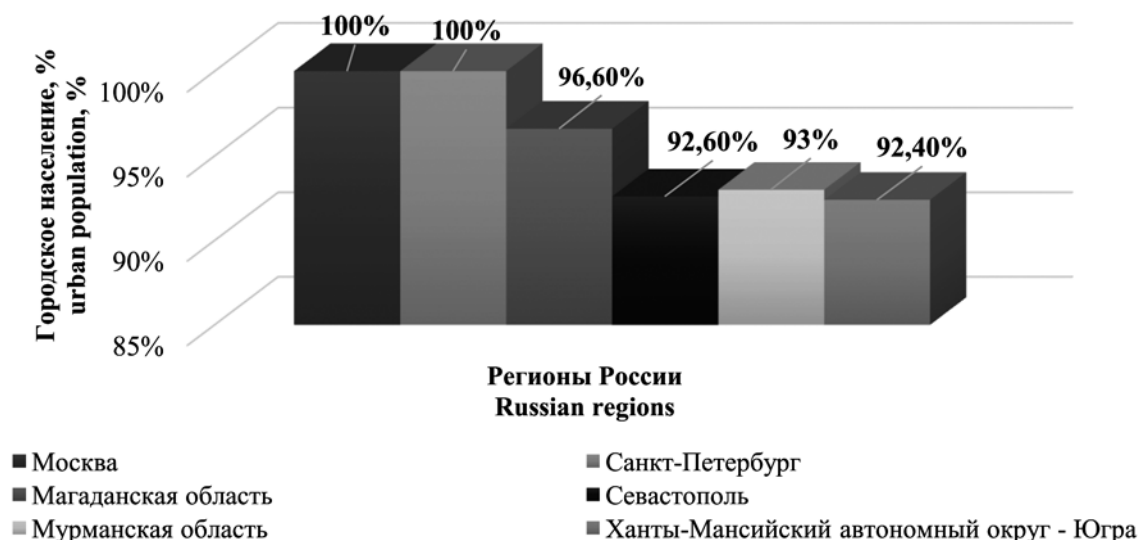


Рис. 1. Регионы Российской Федерации с высокой долей городского населения в 2025 г.

Fig. 1. Regions of the Russian Federation with a high share of urban population in 2025

Исследователи отмечают, что такой уровень урбанизации относится к высокому, а динамика увеличения плотности населения городской среды создаёт определённую нагрузку на экономическую, социальную, экологическую сферы мегаполиса. Особую актуальность приобретает категория уровня жизни относительно происходящих урбанизационных процессов.

Российские учёные определяют категорию «уровень жизни» наиболее обширной относительно других индексов анализа, включая в неё показатели не только социально-экономического характера, но качество жизнедеятельности, удовлетворённость социальной инфраструктурой, экологические аспекты функционирования в условиях мегаполиса [2, с. 346].

Действительно, уровень жизни представляет собой многоаспектное понятие, включающее ключевые маркеры экологических условий, доступности социальной инфраструктуры, эффективности экономического пространства, качества жилищных условий и условий труда, обучения, культурного развития. В условиях урбанизации данные аспекты имеют свою специфику и оцениваются относительно их соответствия потребностям населения городов и влияния на жизнедеятельность личности в условиях мегаполиса.

В исследованиях, посвящённых проблематике урбанизации и уровня жизни, регионы и мегаполисы чаще всего оцениваются и сравниваются между собой по индексу человеческого развития. Многочисленные статистические данные и попытки провести параллели между показателями и категориями определили устойчивые взаимосвязи между индексом человеческого развития города или региона и данными по уровню жизни населения, качеству жизни и иным социальным индикаторов. Так, исследователь социально-экономических особенностей урбанизации Т. Н. Орловская определила наличие прямой зависимости между устойчивым развитием городской среды, факторами экономического и социального порядка и уровнем жизни городского населения. По результатам проведённых расчётов выявлено — на 84,0% изменение индекса человеческого развития зависит от изменения ИКГС, ИКЖ, ВРП на душу населения. Полученные данные позволяют сделать вывод, что основными факторами, оказывающими влияние на изменение ИЧР, являются качество городской среды, качество жизни населения, валовый региональный продукт на душу населения [2, с. 350].

¹ Уровень урбанизации по регионам России [Электронный ресурс]. URL: <https://xn-80apggvco.xn-p1ai/%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%8B?id=208> (дата обращения: 01.04.2025).

Индекс качества городской среды можно посмотреть на интерактивной интернет-платформе «Индекс городов. РФ», созданной в рамках национального проекта «Жильё и городская среда». Платформа предоставляет возможность получения точного индекса качества городской среды, где максимальное возможное значение — 360 баллов (рис. 2)¹.

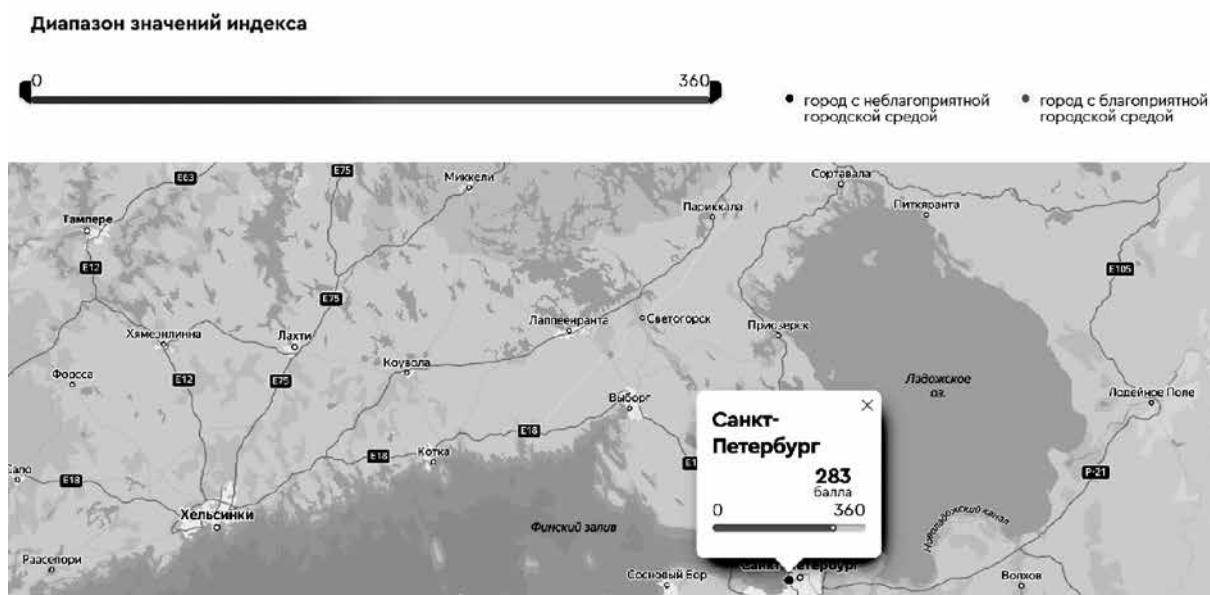


Рис. 2. Индекс качества городской среды в Санкт-Петербурге, согласно данным портала «Индекс-городов.рф»

Fig. 2. Index of urban environment quality in St. Petersburg according to the portal "Index-cities.rf"

Свой рейтинг для оценки российских городов создают и Минстрой России совместно с «Дом.РФ», рассчитывая индекс качества городской среды для 1117 городов страны. Эксперты оценивают города в шести категориях: безопасность, комфорт, экологичность, идентичность и разнообразие, современность среды и эффективность органов власти. Пятёрку лидеров 2023 года составили Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Казань и Краснодар.

Урбанизация как актуальная современная тенденция, с одной стороны, закладывает в себе идеи создания оптимальных условий для жизни, обучения и работы. С другой стороны, данная направленность несёт в себе значительные риски по снижению качества жизни населения в крупных городах. Рассмотрим подробнее положительные и отрицательные аспекты урбанизационных процессов в контексте их влияния на уровень жизни городского населения.

Несомненно, с социально-экономической стороны урбанизация несёт в себе значимые тенденции интенсивного роста и развития, так как именно города являются центрами сосредоточения рабочих мест, предприятий, финансовых учреждений. Городское население имеет прямой доступ к широкому ассортименту финансовых услуг и банковских предложений, высокотехнологичным продуктам и вариантам профессиональной деятельности. Более того, процесс урбанизации предполагает непрерывное увеличение числа вакансий в сфере промышленности, торговли, услуг и строительства, что значительно повышает шансы стабильного дохода и поддержания необходимого уровня материального положения жителей большого города.

Помимо экономического преимущества, большие города отличаются высокой концентрацией образовательных учреждений, университетов, исследовательских центров. Данный факт является не только следствием увеличения численности населения города, но и причиной. Большинство выпускников школ в регионах и сельской местности закономерно выбирают путь переезда в большой город для реализации собственной возможности получить образование и дальнейшую профессиональную самореализацию. Качество образования в городах, как правило, выше, поскольку учебные заведения используют инновационные методики обучения (рис. 3).

¹ Индекс качества городской среды [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--dtbcccddtsypabxk.xn-p1ai/#/>

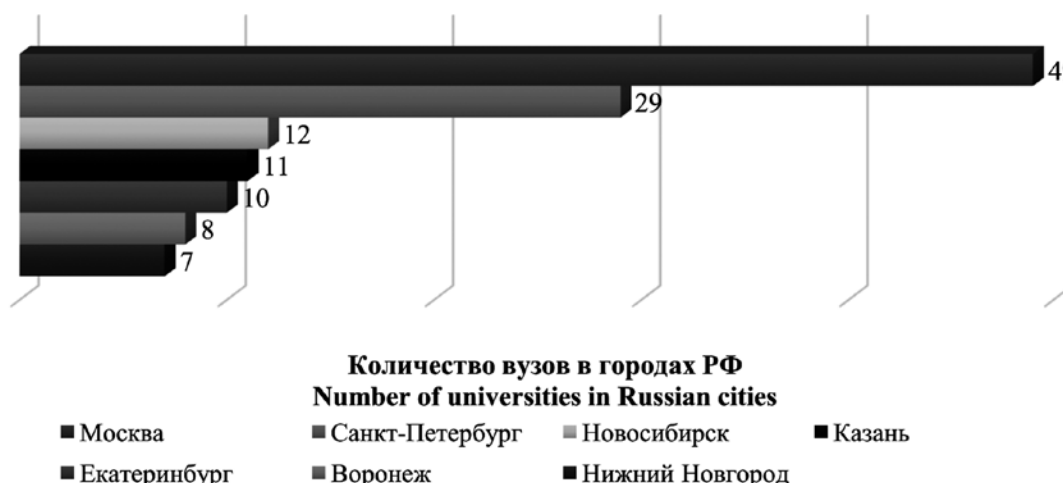


Рис. 3. Рейтинг российских городов по количеству ВУЗов в 2025 г.¹

Fig. 3. Rating of Russian cities by number of universities in 2025

Жители мегаполиса также имеют несравнимо лучшее качество и более широкий выбор медицинских услуг и современных технологий в здравоохранении. В крупных городах располагается специализированных медицинские учреждения, развиваются методы и подходы к лечению заболеваний и поддержанию здоровья.

Наиболее очевидным преимуществом урбанизации и развития городской среды является выгода жителей от развитой социальной инфраструктуры, в частности непрерывного водоснабжения, газификации, электроснабжения, вывоза мусора, что делает быт горожанина намного комфортнее и безопаснее. Город несёт в себе больше возможностей для культурного развития и отдыха, так как включает в себя широкий спектр театров, общественных пространств, музейных комплексов, современных интерактивных площадок для времяпровождения и культурного обогащения.

Однако, несмотря на активное развитие инфраструктуры в крупных городах России для повышения комфорта проживания городского населения и увеличения социально-экономических показателей, существуют серьёзные проблемы, имеющие отражение на различных сферах жизнедеятельности граждан [3, с. 26].

Исследователи урбанизационных процессов в современной России отмечают, что в наиболее крупных городах на территории страны происходит неконтролируемый рост населения и площади городской застройки, которые фактическим опережают возможности городской экономики, развитие производственной базы города. Это называется ложной урбанизацией. Высокие темпы урбанизации ведут к обострению проблем, влияющих на уровень жизни городского населения [4, с. 88].

Негативные последствия урбанизации имеют не меньшую выраженность, чем преимущества роста и развития мегаполисов, тем самым создавая двойственность феномена урбанизации.

В первую очередь наиболее очевидным негативным фактором является интенсивное ухудшение экологической обстановки на городской территории. Высокая плотность застройки, ограниченность зелёных насаждений, автомобилизация, рост промышленности, загрязнение воздуха, воды и почвы, увеличение объёмов отходов негативно влияют не только на общую экологическую ситуацию, но и на здоровье горожан и окружающую среду. По данным проекта «Если быть точным», 49% населения проживают в городах с высоким и очень высоким уровнем загрязнения воздуха. Кроме этого, проект предоставляет данные по заболеваемости населения мегаполисов, связанных с негативными факторами экологического характера, а именно за 2022 год было установлено 4,4 млн случаев заболеваний городского населения, обусловленным качеством экологической обстановки большого города².

Исследования в области искажения экологической обстановки под влиянием урбанизационных факторов отмечают также такую категорию, как шумовые загрязнения. Фактически перманентное движение транспорта

¹ Рейтинг российских городов по количеству вузов [Электронный ресурс]. URL: <https://russia.ru.studies-in-europe.eu/s/4125/77225-Rejting-rossijskih-gorodov-po-kolicestvu-vuzov.htm>

² Если быть точным. Экология в России [Электронный ресурс]. URL: <https://tochno.st/problems/ecology> (дата обращения 08.04.2025)

в городе создаёт тот уровень шума, который оказывает негативное влияние на психическое состояние человека, увеличивая подверженность стрессу и создавая условия постоянного дискомфорта.

Закономерным относительно экологических проблем является вопрос развития транспортной инфраструктуры. Увеличение числа автомобилей и транспортной сети оказывает прямое воздействие на качество экологической обстановки мегаполиса. Однако существует и не менее значимое следствие высокой нагрузки на транспортную инфраструктуру города – пробки, снижение мобильности, увеличение длительности поездки от одной точки к другой. Как отмечает Т. В. Богданова, в связи с низкой скоростью сообщения и недостаточным комфортом подвижного состава общественного транспорта (троллейбусов, автобусов и трамваев) предпочтение всё больше отдаётся личному транспорту, что приводит к избыточному количеству автомобилей на улицах городов. Большинство крупных городов столкнулись с проблемой высокой автомобилизации, ведущей к снижению уровня безопасности движения на городских улицах и непродуктивному использованию свободного времени жителями [5, с. 164].

Российская академия транспорта определила основные векторы развития транспортной инфраструктуры города для поддержания необходимого уровня жизни городского населения и создания условий комфорта, безопасности и доступности транспортных сетей: повышение качества наземного транспорта, развитие сети метрополитена, обеспечение парковочного пространства, модернизация объектов улично-дорожной сети, благоустройство пешеходных зон.

Экономический аспект урбанизации заключается в высокой стоимости земли, строительных материалов и, как следствие, недвижимости (рис. 4). Несмотря на преобладающую комфортность проживания в многоквартирном доме над частным сектором в сельской местности и малых городах, плотность заселения и массовый приток мигрантов создают трудности проживания.

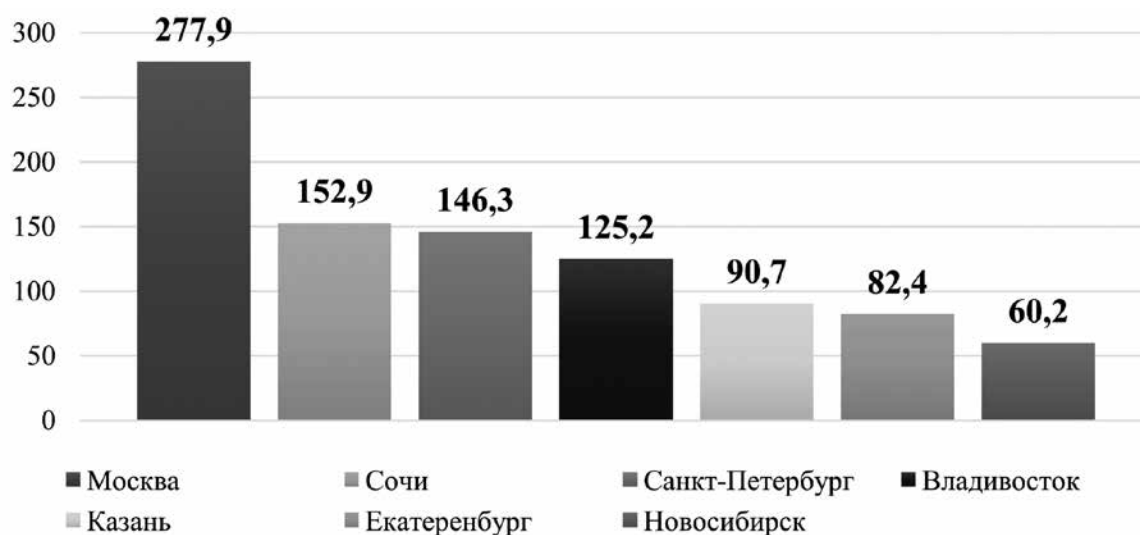


Рис. 4. Цена за квадратный метр в новостройках в 2023 году, тыс. руб.¹

Fig. 4. Price per square meter in new buildings in 2023, thousand rubles

Нельзя не сказать о том, что обозначенные факторы урбанизации имеют особое влияние на психическое состояние жителя большого города. Условия жизни в городской среде в аспекте ментального здоровья населения несёт в себе высокий уровень стресса, усиленные информационные потоки, тенденции к конкуренции и соперничеству, отсутствие личного пространства и, как следствие, подверженность психологическим проблемам (тревожность, социальное одиночество, депрессивные состояния и т. д.).

Обобщая аналитические данные, можно сказать, что факторами урбанизации служат как престижность городского образа жизни, так и фактически обширный спектр возможностей для населения относительно поддержания финансовой стабильности, повышения уровня образования, освоения культурных ценностей, формирование комфортных условий в повседневной жизнедеятельности.

¹ Министерство финансов России. Статистика. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/govsupport/semya/statistika/> (дата обращения: 24.03.2025).

В то же время фактическая перенаселённость городов не может не сказываться на уровне жизни населения. Урбанизация актуализирует проблематику поддержания экологического баланса, соответствующего показателям, необходимым для благополучия населения и сохранения здоровья. В условиях развития промышленности, увеличения городской территории, усиления сферы автотранспорта и сектора недвижимости экологические условия значительно снижаются, что оказывает прямое воздействие на показатели уровня жизни населения.

Увеличение численности населения на городской территории обостряет проблемы экономического и социального характера. В частности, ценообразование на недвижимость в крупных городах, уровень развития здравоохранения и образования, вопросы поддержания безопасности, трудовая занятость и многое другое становятся категориями, формирующими степень выраженности комфорта жизнедеятельности, качества и благополучия [4, с. 89].

Рост городов требует инновационных подходов к организации городской среды. Концепции рационального использования территорий, зонирования, организации общественных и культурных пространств позволяют посредством благоустройства повышать комфортность проживания в городе. Развитие систем здравоохранения и образования также должно опережать приток населения в город и создавать условия доступности, качества и эффективности.

Решение проблем, связанных с процессами урбанизации, требует комплексного подхода. Эффективно разработанные меры помогут минимизировать негативные последствия урбанизации, улучшить качество городской среды и создать комфортные условия для жизни жителей.

Литература

1. Юров С. В., Самсонова П. В., Корякина Е. А., Шумская Е. Д. Динамика урбанизации в мире и в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–2 (106). С. 238–243.
2. Орловская Т. Н. Исследование взаимосвязи индексов человеческого развития, качества городской среды, качества жизни и валового регионального продукта методом главной компоненты // Вестник ВГУИТ. 2022. № 1 (91). С. 345–351.
3. Тиндова М. Г., Леднева О. В., Дзизинская Д. В. Методы оценки устойчивого социально-экономического и экологического развития // АПК: экономика, управление. 2024. № 4. – С. 24–29.
4. Егина А. Глобальная урбанизация: тенденции, проблемы и решения // Вестник науки. 2024. № 11 (80). С. 87–91.
5. Богданова Т. В. Транспортная составляющая комфортной городской среды // Инновации и инвестиции. 2021. № 12. С. 163–170.

Шаповалов Глеб Александрович,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: shapovaloff190500@gmail.com

SPIN-код: 6278-9403

Scopus Author ID: 275197

Значение субъектов малого и среднего предпринимательства для развития обрабатывающей промышленности РФ

Аннотация. Данное исследование посвящено роли субъектов малого и среднего предпринимательства для развития обрабатывающей промышленности РФ. Рассматриваются характерные черты подобных экономических объектов, методом статистического анализа выявляются аспекты, отличающие субъекты МСП от более крупных форм организаций. Особое внимание уделяется деятельности субъектов МСП в отраслях обрабатывающей промышленности и их вкладу в развитие её отраслей. По итогам исследования делаются выводы о преимуществах малых и средних предприятий, характеризующие их как важный драйвер экономического роста.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, МСП, промышленность, статистический анализ.

Shapovalov Gleb,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: shapovaloff190500@gmail.com

SPIN-code: 6278-9403

Scopus Author ID: 275197

The Importance of Small and Medium Sized Enterprises for the Development of the Manufacturing Industry in Russia

Abstract. This study is dedicated to the role of small and medium sized enterprises (SMEs) in the development of the Russian manufacturing industry. It examines the distinctive features of such economic entities and employs statistical analysis to reveal aspects that differentiate SMEs from larger organizational forms. Special attention is given to the activities of SMEs in the manufacturing sectors and their contributions to their development. The study concludes with findings on the advantages of small and medium enterprises, characterizing them as an important driver of economic growth.

Keywords: small and medium sized enterprises, SMEs, industry, statistical analysis.

В современных экономических условиях субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) выступают фактором, способствующим динамичному развитию экономики любой страны. Деятельность предприятий малого и среднего бизнеса крайне важна для экономики страны, поскольку они обеспечивают:

- создание рабочих мест — МСП значительным образом способствуют созданию рабочих мест и являются важным источником занятости, широко представленным в различных регионах, в том числе и самых отдаленных;

- гибкость и адаптивность — принято считать, что малый и средний бизнес имеет более гибкую структуру организации, которая отличается высокой адаптацией к экономическим условиям, что обеспечивает данным предприятиям конкурентное преимущество;
- инновации — для конкуренции с крупными игроками МСП стремится получить любое преимущество, в том числе разработка новых продуктов, внедрение разного рода инноваций;
- диверсификация экономики — МСП способствуют диверсификации экономики, предоставляя разнообразие товаров и услуг, что снижает зависимость от крупных игроков и отдельных отраслей;
- локальные закупки и развитие регионов — МСП часто опираются именно на локальные ресурсы и поставщиков, что способствует развитию местной экономики и снижению издержек на транспортировку и логистику.

Хотя крупные предприятия, безусловно, играют важную роль в экономике, особенно в высокотехнологичных и капиталоемких отраслях, малые и средние предприятия часто формируют основу экономической устойчивости и социального развития.

Методология и статистические данные

Для характеристики субъектов МСП как драйвера экономического роста и их значения для отечественной обрабатывающей промышленности рассматриваются данные, описывающие влияние деятельности предприятий на национальное хозяйство.

Говоря о структуре предприятий в экономике РФ, согласно данным Росстата, в 2023 году доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте Российской Федерации составила лишь 21,7% от ВВП РФ (табл. 1) [1].

Таблица 1

Доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте Российской Федерации, в текущих ценах, %

Table 1

The coefficient of SMEs in the GDP of the Russian Federation, at current prices, %

Год	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доля МСП в ВВП, %	22,0	20,4	20,7	20,8	20,4	21,3	21,7

Доля МСП в экономике РФ незначительна, это, в свою очередь, является проблемой. При этом на этих предприятиях в 2023 году заняты 31,45 млн человек, что составляет 45% общего числа занятых [2]. Это подчёркивает важность предприятий МСП для социально-экономического развития страны.

Для исследования эффективности деятельности предприятий МСП в обрабатывающей промышленности был проведен сравнительный анализ микроэкономических показателей организаций, занятых в различных отраслях (табл. 2 — 4). Источником данных послужил агрегатор «ТестФирм», основой данных которого являются финансовые показатели более 2 миллионов российских предприятий [3].

Таблица 2

Коэффициент текущей ликвидности малых промышленных предприятий РФ по отраслям

Table 2

Coefficient of small industrial enterprises in the Russian Federation by sector

Малые предприятия в отрасли	2019	2020	2021	2022	2023
Медиана по всем малым предприятиям РФ	1,27	1,34	1,43	1,5	1,55
Производство пищевых продуктов	1,4	1,42	1,48	1,63	1,7

Производство текстильных изделий	1,51	1,68	1,7	2	2,08
Обработка древесины и производство изделий из дерева	1,15	1,26	1,39	1,41	1,47
Производство кокса и нефтепродуктов	1,21	1,11	1,23	1,14	1,14
Производство химических веществ и химических продуктов	1,75	1,82	1,81	1,94	2,01
Производство лекарственных средств и материалов	2,22	2,37	2,3	2,77	3,14
Производство резиновых и пластмассовых изделий	1,49	1,48	1,51	1,57	1,5
Производство металлургическое	1,21	1,24	1,25	1,33	1,31
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	1,91	2,02	2,02	2,05	2,1
Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки	1,35	1,34	1,32	1,32	1,34
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	1,36	1,42	1,43	1,45	1,58

Таблица 3

**Коэффициент текущей ликвидности средних промышленных предприятий РФ
по отраслям**

Table 3

Coefficient of medium industrial enterprises in the Russian Federation by sector

Средние предприятия в отрасли	2019	2020	2021	2022	2023
Медиана по всем средним предприятиям РФ	1,31	1,37	1,43	1,43	1,45
Производство пищевых продуктов	1,39	1,41	1,44	1,51	1,59
Производство текстильных изделий	1,47	1,46	1,56	1,57	1,67
Обработка древесины и производство изделий из дерева	1,3	1,36	1,4	1,54	1,55
Производство кокса и нефтепродуктов	1,18	1,05	1,09	1,11	1,52
Производство химических веществ и химических продуктов	1,97	1,89	1,86	2,05	2,11
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	2,19	2,58	2,35	2,15	2,92
Производство резиновых и пластмассовых изделий	1,69	1,82	1,69	1,79	1,78
Производство металлургическое	1,28	1,35	1,43	1,45	1,51
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий	2,23	2,12	2,04	2,23	1,93
Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки	1,64	1,69	1,64	1,56	1,55
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	1,76	1,54	1,46	1,57	1,76

Коэффициент текущей ликвидности позволяет определить, насколько предприятие способно покрывать свои краткосрочные обязательства за счёт текущих активов. Для МСП, которые часто сталкиваются с ограниченными финансовыми ресурсами, этот показатель является критически важным. Высокий коэффициент указывает на то, что предприятие может своевременно расплачиваться с кредиторами и поставщиками, что снижает риск финансовых затруднений.

Таблица 4

Коэффициент текущей ликвидности крупных промышленных предприятий РФ по отраслям

Table 4

Coefficient of large industrial enterprises in the Russian Federation by industry

Крупные предприятия в отрасли	2019	2020	2021	2022	2023
Медиана по всем крупным предприятиям РФ	1,32	1,35	1,39	1,39	1,41
Производство пищевых продуктов	1,47	1,44	1,41	1,49	1,54
Производство текстильных изделий	1,77	1,5	1,9	1,75	1,85
Обработка древесины и производство изделий из дерева	1,81	1,71	2,29	2,37	1,85
Производство кокса и нефтепродуктов	1,34	1,26	1,13	1,43	1,28
Производство химических веществ и химических продуктов	1,9	1,96	1,85	2,05	2,32
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	2,1	2,09	2,36	3,23	2,06
Производство резиновых и пластмассовых изделий	1,75	1,69	1,93	2,13	2,08
Производство металлургическое	1,59	1,48	1,52	1,49	1,59
Компьютеры, электронные и оптические изделия	1,58	1,67	1,91	2,15	1,97
Машины и оборудование	1,6	1,6	1,58	1,69	1,75
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов	1,43	1,42	1,47	1,7	1,71

Коэффициент покрытия процентов к уплате показывает, насколько прибыль компании превышает ее обязательства по выплате процентов, и помогает оценить финансовую устойчивость и риск банкротства. Его значение выше единицы означает, что компания генерирует достаточно прибыли, чтобы покрыть свои процентные расходы. Чем выше этот коэффициент, тем лучше финансовое состояние компании (табл. 5, 6).

Таблица 5

Коэффициент покрытия процентов к уплате

Table 5

Interest coverage coefficient

Тип предприятия (все отрасли в РФ)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
МП	2,72	2,41	2,39	2,59	3,41	3,87	4,71	5,39	7,25	10,14	9	8,46
СП	2,38	2,04	1,97	2,15	2,87	3,28	3,82	4,13	6,29	8,99	8,08	8,51
КП	2,8	2,18	1,94	2,19	2,92	3,15	3,74	4,18	5,46	8,29	7,04	7,71

Таблица 6

Коэффициент автономии

Table 6

Autonomy ratio

Тип предприятия (все отрасли в РФ)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
МП	0,12	0,11	0,1	0,09	0,1	0,14	0,19	0,21	0,25	0,27	0,31	0,31
СП	0,13	0,12	0,1	0,11	0,14	0,18	0,21	0,22	0,25	0,27	0,28	0,29
КП	0,18	0,18	0,16	0,18	0,21	0,23	0,24	0,26	0,27	0,29	0,3	0,28

Проводя сравнительный анализ предприятий среднего и малого бизнеса с крупным (таблицы 2–6) по показателям текущей ликвидности, в целом стоит отметить, что малые предприятия в 2023 году показали лучшие результаты в высокотехнологичных отраслях, таких как производство лекарств и текстиля, однако в некоторых отраслях их ликвидность остаётся ниже, чем у более крупных игроков (например, в производстве кокса и нефтепродуктов). Динамика коэффициента текущей ликвидности у средних предприятий в целом положительна, исключение составили предприятия, занятые в отрасли производства лекарственных средств, компьютеров, оборудования и автомобилей, данные сферы более традиционны для крупных предприятий, показавших более устойчивую положительную динамику изменения данного коэффициента. Также примечательно, что с начала наблюдений коэффициент автономии малых и средних предприятий сокращает разрыв между данным показателем крупных предприятий таким образом, что в 2023 году коэффициент автономии малых и средних предприятий превышает значение этого коэффициента у крупных предприятий.

Данные наблюдения позволяют сделать вывод о высокой гибкости МСП. Их способность быстро адаптироваться в меняющихся условиях рынка обеспечивает им конкурентное преимущество в сравнении с более крупными предприятиями.

Говоря о вкладе МСП в инновации, отмечено, что в России малые предприятия активно внедряют инновации, особенно в промышленности. Так, уровень инновационной активности малых предприятий вырос с 7% до 8,7% за период с 2021 по 2023 год [4].

Кроме того, малый бизнес вносит свой вклад в исследования и разработки, добавляя около 3% к общим расходам крупных и средних организаций на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы). Большая часть этих затрат финансируется за счёт собственных средств (47,9%), что демонстрирует их независимость и гибкость [4].

Для анализа роли МСП в диверсификацию экономики важно подчеркнуть, что малые и средние предприятия (МСП) составляют более 99,9% всех действующих предприятий в России [5]. Такая широкая

представленность способствует появлению новых направлений в производстве и услугах, поскольку МСП зачастую экспериментируют с инновационными продуктами, технологиями и бизнес-моделями. По оценкам специалистов, более 40% малых предприятий начинают развивать новые технологические или рыночные ниши, выходящие за рамки традиционных отраслей. В ряде регионов за последние 5 лет отмечался рост доли инновационно ориентированных МСП на 15–20%, что позволяет снизить зависимость локальной экономики от доминирующих игроков в отдельных отраслях [6].

Благодаря такому процессу происходит более равномерное распределение экономической активности, что снижает риски при колебаниях мировых рынков, и меняется структура региональных экономик.

Еще одна выявленная особенность МСП заключается в том, что они традиционно ориентированы на внутренний (региональный) рынок, что проявляется в активном использовании местных ресурсов и налаживании цепочек поставок с региональными производителями. По данным аналитических материалов, доля локальных заказов у МСП в некоторых регионах составляет от 35% до 50% общего объема закупок. Такое соотношение позволяет снижать транспортные и логистические издержки и одновременно стимулирует развитие инфраструктуры на местах. Здесь стоит вспомнить о том, что объем закупок крупнейших заказчиков у малого и среднего бизнеса по итогам 2023 года составил почти 8 трлн рублей. При этом наибольшие объемы закупок пришлось на продукцию обрабатывающих производств (2,45 трлн рублей), сооружения и строительные работы (1,9 трлн), связанные с научной, инженерно-технической и профессиональной деятельностью услуги (401 млрд рублей) [7].

Благодаря тому, что МСП отдают предпочтение местным поставщикам, развивается локальная занятость, улучшается качество товаров и услуг, а регионы получают возможность быстрее адаптироваться к экономическим изменениям. В таких субъектах, как Татарстан или Краснодарский край, активное использование локальных закупок способствовало появлению новых рабочих мест и повышению местной конкурентоспособности.

В современных условиях российской экономики малые и средние предприятия являются важным драйвером для развития обрабатывающей промышленности и обеспечения устойчивости экономики в целом. Несмотря на значимость крупных предприятий, которые обеспечивают масштабируемость и крупные капитальные вложения, именно МСП формируют основу экономической устойчивости и социального прогресса.

Одной из основных причин этого является высокая гибкость МСП, позволяющая им быстро адаптироваться к изменениям на рынке и реагировать на колебания потребительских предпочтений и законодательных инициатив. Это качество делает МСП важными игроками в создании рабочих мест, особенно в тех регионах, где крупные компании могут быть ограничены в своих возможностях расширения или присутствия.

Кроме того, малые и средние предприятия способствуют диверсификации экономики, что снижает зависимость от крупных игроков и делает экономику более устойчивой к внешним шокам. Они активно конкурируют в нишевых секторах, обеспечивая инновации и повышение качества продукции и услуг. Это особенно актуально для обрабатывающей промышленности, где МСП могут предложить уникальные решения и продукты, соответствующие требованиям местных рынков.

Стоит отметить, что в некоторых отраслях показатели эффективности субъектов МСП могут превышать результаты крупных предприятий, что подчеркивает их конкурентоспособность и значимость для экономического роста. МСП также играют важную роль в формировании социальной структуры, обеспечивая занятость и стимулируя предпринимательскую активность в обществе.

В заключение, малые и средние предприятия являются незаменимыми для устойчивого экономического роста и развития социальной инфраструктуры в России. Их способность к инновациям, активное участие в местных инициативах и создание рабочих мест делают их важным драйвером развития обрабатывающей промышленности, что подчеркивает необходимость поддержки и стимулирования данного сектора экономики.

Литература

1. Официальная статистика — данные Росстат // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 04.04.2025).
2. Федеральная служба государственной статистики. Анализ трудовых ресурсов за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 04.04.2025).

3. Сравнение финансового состояния фирмы – ТестФирм [Электронный ресурс]. URL: <https://www.testfirm.ru/> (дата обращения: 05.04.2025).
4. Вклад малого бизнеса в науку – Исследовательский центр НИУ ВШЭ. Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/968285368.html> (дата обращения: 06.04.2025).
5. Статистика развития МСП в РФ – Опора России [Электронный ресурс]. URL: https://opora.ru/site/assets/files/42057/statistika_razvitiya_msp_v_rf.pdf (дата обращения: 06.04.2025).
6. *Абрамов Р. А.* Взаимосвязь между экономической диверсификацией и устойчивым развитием регионов Российской Федерации // Вестник университета. 2024. № 1. С. 41–49.
7. Закупки госкомпаний у МСП в 2023 году составили рекордные 8 трлн рублей – Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38870-zakupki_goskompanii_u_msp_v_2023_godu_sostavili_rekordnye_8_trln_rublei (дата обращения: 06.04.2025).

РАЗДЕЛ 3

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

ГРНТИ: 06.81.65

Бранде Михаил Михайлович,
аспирант кафедры
управления человеческими ресурсами,
Университета «Синергия», Москва,
E-mail: brandeshnaider@yandex.ru
SPIN-код: 3620-0226

**Научный руководитель
Тишкина Надежда Павловна,**
кандидат экономических наук, доцент
кафедры управления человеческими ресурсами,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tnadezd@yandex.ru
SPIN-код: 2005-7685
ORCID: 0000-0003-2127-0694

Влияние человеческого фактора на риски в управлении организацией

Аннотация. Человеческий капитал является одним из ключевых ресурсов организации, напрямую связанным со всеми аспектами деятельности организации. В то же время человеческий фактор играет одну из важнейших ролей в возникновении рисков в процессе организационной деятельности. Целью данной статьи является изучение аспектов человеческого фактора, провоцирующих неблагоприятные последствия для организации, а также анализ способов нивелирования такого влияния. Задачи статьи включают в себя изучение предыдущей литературы и систематизацию потенциальных рисков, а также анализ методов их избегания. В результатах статьи приведены способы, с помощью которых организации минимизируют риски, относящиеся к влиянию человеческого фактора. Особое внимание уделяется процессу постоянного мониторинга рисков, связанных с человеческим фактором.

Ключевые слова: человеческий фактор, человеческий капитал, организация, управление, риски.

Brandе Mikhail,
Postgraduate Student
at the Department of Human Resource Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: brandeshnaider@yandex.ru
SPIN-code: 3620-0226

**Scientific Supervisor
Tishkina Nadezhda,**
PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Human Resource Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tnadezd@yandex.ru
SPIN-code: 2005-7685
ORCID: 0000-0003-2127-0694

Influence of Human Factor on Organizational Risks

Abstract. Human capital is one of the key resources of an organization, directly related to all aspects of the organization's activities. At the same time, human factor plays one of the most important roles in the appearance of risks in the organizational processes. This paper aims to study the aspects of human

factor that provoke adverse consequences for an organization and to analyze ways to negate this influence. The objectives of the study include comprehensive analysis of previous literature, systematization of potential risks, and analysis of methods to avoid these risks. The results of the paper present options for organizations to minimize risks related to the influence of human factor. Special attention is paid to the process of continuous monitoring of risks related to human factor.

Keywords: human factor, human capital, organization, management, risks.

Согласно Даниляку, определение человеческого фактора включает в себя, с одной стороны, роль человека в организационных процессах и участие в работе со сложными системами, а, с другой стороны, исследование эффективности взаимодействия человека с такими процессами [2, с. 11]. Так как человеческий фактор неразрывно связан с человеческим капиталом, результативность компании напрямую определяется эффективностью взаимодействия с этим видом капитала. Человеческий капитал в контексте экономических организаций означает совокупность личностных качеств, знаний, навыков и способностей человека, являясь также одним из важнейших ресурсов компании, но, в то же время не ограничиваясь лишь профессиональными качествами человека. Компании, развивающие человеческий капитал и в то же время успешно управляющие человеческим фактором, как правило, имеют конкурентное преимущество. В то же время те организации, у которых отсутствует план по взаимодействию с человеческим фактором, могут быть подвержены серьёзным рискам, ведущим к снижению результативности компании и даже банкротству.

Одним из способов понимания человеческого капитала и фактора и их взаимодействия является разделение их на ресурсную часть – человеческий капитал, – отвечающий за качества и способности человека, которые организация может утилизировать в рамках своей деятельности, а также на часть, связанную с рисками – человеческий фактор, – который исследует риски, которые влечёт участие человека в тех или иных процессах организации. Человеческий фактор может оказывать влияние на ключевые аспекты деятельности организации.

1. Производственная эффективность – этот аспект относится к процессам, где человек задействован напрямую в цепи производственной деятельности физического продукта, например при производстве отдельной детали, декоративной работе над продуктом, проверке продукта и др.
2. Участие в управленческих процессах – несмотря на масштабную цифровизацию процессов принятия решений в крупных компаниях, в секторе малого бизнеса многие решения всё ещё принимаются человеком, а ключевые решения в обоих типах компаний лежат на сотрудниках.
3. Кадровые процессы – в процессе найма и решения последующих кадровых вопросов ключевые действия лежат на сотрудниках, в результате чего успешность таких процессов напрямую зависит от их профессионализма.
4. Социальный аспект – сотрудники организаций, помимо участия в выполнении производственных задач, также ответственны за бренд компании и могут существенно влиять на его репутацию.

Таким образом, человеческий фактор может проявляться в важнейших процессах организации и, следовательно, влиять на эффективность деятельности компании [1, с. 1158]. В то же время масштаб влияния, выявление и минимизация влияния человеческого фактора значительно различается в зависимости от аспекта деятельности организации.

В производственных процессах влияние человеческого фактора проявляется как в финальном продукте, так и в самом человеческом капитале. С одной стороны, проявлением человеческого фактора может являться неточная настройка оборудования, невнимательность при проверке качества произведённого продукта, непосредственные ошибки на ручных этапах производства и др. С другой стороны, человеческий фактор в таких процессах может интерпретироваться как безопасность сотрудников в цепочке производства и включать в себя инциденты, которые влияют на здоровье и благополучие сотрудников.

В рамках принятия управленческих решений человеческий фактор может проявляться на различных этапах деятельности организации. Неправильная интерпретация информации, включая данные о результатах деятельности организации, исключение различных факторов из процесса принятия решений может вести к производственным неэффективностям. Кроме того, на более высоком уровне это может также приводить к снижению финансовых показателей, если речь идёт о принятии ключевых решений, а также отражается на стратегических целях и успехах компании. Такие последствия могут быть вызваны

не только недостатком знаний и умений у руководителей, но и классом поведенческих особенностей, который также обозначает риски, связанные с неэффективностью принятия решений. Такой класс включает в себя в том числе самоуверенность, оптимизм, и другие отклонения. Самоуверенные руководители склонны отдавать предпочтение собственным наблюдениям, в большей степени руководствуясь своим опытом, в результате чего могут принимать неоптимальные решения. Более оптимистичные руководители склонны недооценивать риски, связанные с выполнением проектов, в то время как менее оптимистичные способны упускать выгодные проекты в связи с высокими рисками.

В рамках кадровых процессов проявления человеческого фактора можно разделить на 2 группы – проявления в процессе найма и после проведения процесса найма. К первой группе относятся риски, связанные с субъективностью оценки нанимающего сотрудника, асимметрией информации между нанимателем и нанимающим, мошенничество со стороны ответственного за найм и другие факторы, которые в результате способны привести к принятию на работу некомпетентного сотрудника. Ко второй группе относятся риски, связанные с адаптацией сотрудника в организации, развитием его профессиональных знаний и качеств, выбором эффективных средств мотивации [5, с. 132]. Таким образом, первая группа несёт в себе риски, связанные с наймом сотрудников с малым человеческим капиталом, а вторая группа – риски, связанные с увеличением объёма человеческого капитала у привлечённых сотрудников, а также оттоком человеческого капитала из компании.

В риски, связанные с социальным аспектом деятельности организации, входят репутационные риски. Такие риски могут быть в большей степени связаны с руководящими должностями в компании, то есть с сотрудниками, принимающими решения и несущими за них ответственность. Таким образом, при неуспешном принятии решения, в частности влияющим на большое количество клиентов, сотрудников, подрядчиков и других лиц, связанных с процессами организации, вызванный резонанс может значительно повлиять на репутацию компании и её будущую результативность. Кроме того, деятельность, не связанная с профессиональной, тоже может существенно повлиять на организацию. В наибольшей степени это относится к мнениям, которые сотрудники публично выражают, так как такие мнения могут быть атрибутированы не только к ним, но и к самой компании.

Для минимизации рисков, связанных с человеческим фактором, организации зачастую используют методы, относящиеся к одной из двух категорий. Первая категория включает в себя методы, связанные с контролем и мониторингом. Эта категория направлена на постоянное наблюдение за надлежащим исполнением обязанностей для снижения времени, необходимого на оценку инцидента и принятие соответствующих мер. В производственной деятельности примером применения такого метода является установка камер, датчиков и других инструментов на производстве для предупреждения соответствующих лиц об инцидентах. В процессе принятия решений, как правило, такую функцию выполняет система проверки предлагаемого решения кругом лиц, а не единственным лицом [6, с. 123]. Так, например, сотрудник на более высокой позиции в организации способен заблокировать решение, принятое подчиненными. Кроме того, к этому методу относится внедрение широко известной практики создания совета директоров в публичных организациях, где участники совета ответственны за наблюдение за решениями генерального директора.

Вторая категория включает в себя методы, подразумевающие превентивные действия, направленные на недопущение появления рисков. Одним из ключевых способов обеспечения устойчивости таких действий является единая цифровая система охраны труда, формирующая отчёты и помогающая найти наиболее актуальные точки воздействия на риски, связанные с человеческим фактором [3, с. 47]. Другим трендом в современной экономике является цифровизация отдельных процессов и систем процессов внутри организации, минимизирующих участие человека в таких процессах. Внедрение выявления конфликта интересов с помощью проверки взаимосвязей между нанимающим менеджером и нанимаемым также является одной из таких практик. Другим методом является создание консультативных отделов внутри организации, которые занимаются внутренним обучением сотрудников. Так, например, в обязанности PR-отделов организаций может входить обучение руководящих должностей практикам правильной коммуникации с представителями новостных источников или государственных органов, чтобы избежать репутационных рисков. Другим примером могут являться курсы по обеспечению безопасности внутренних процессов банка для избежания репутационных рисков, связанных с мошенничеством внутри банка [4, с. 31].

Таким образом, человеческий фактор способен влиять на ключевые аспекты деятельности организации. Неэффективное управление рисками, связанными с человеческим фактором, может привести к таким последствиям, как снижение производственной эффективности, ухудшение финансовых показателей, банкротству и другим негативным результатам. Как правило, компании внедряют ряд методов, способствующих минимизации таких рисков благодаря, с одной стороны, введению систем наблюдения и контроля за организационными процессами, а, с другой стороны, внедрению превентивных инициатив, способствующих недопущению появления инцидентов, связанных с человеческим фактором. Механизмы наблюдения и контроля могут включать в себя как процессы физического контроля за деятельностью на производстве, так и процессы, связанные с системами противовесов, когда одна сторона осуществляет наблюдение и контроль за другой. Механизмы превентивных действий включают в себя цифровизацию принятия решений, внедрение обучения и другие методы.

Литература

1. *Бранде М. М., Тишкина Н. П.* Влияние решений совета директоров на показатели эффективности управления компаний // Экономика и Предпринимательство. 2024. № 18. С. 1158–1162.
2. *Даниляк В. И.* Человеческий фактор в управлении качеством: инновационный подход к управлению эргономичностью: учеб. пособие. – М.: Логос, 2011. – 336 с.
3. *Зонова Н. О., Сердюк В. С., Фомин А. И.* Разработка цифрового инструмента для автоматизации процессов оценки профессиональных рисков с учетом влияния человеческого фактора // Вестник научного центра по безопасности работ в угольной промышленности. 2022. № 2. С. 45–59.
4. *Логвинова И. В.* Роль человеческого фактора в обеспечении безопасности коммерческого банка в прогнозировании рисков. – Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2023. № 10. С. 30–33.
5. *Поскочинова О. Г.* Роль человеческого фактора в управлении экономической безопасностью организации // Журнал университета водных коммуникаций. 2009. № 3. С. 131–135.
6. *Савельев А. В.* Риски консалтинговой компании, обусловленные фактором человеческого капитала // Труд и социальные отношения. 2008. № 8. С. 121–125.

Винниченко Никита Сергеевич,
аспирант кафедры
управления человеческими ресурсами,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nikita.vinni@gmail.com

Менеджмент интеллектуальной собственности в банковской сфере России: современное состояние, примеры и перспективы развития

Аннотация. Статья рассматривает управление интеллектуальной собственностью (ИС) в банковской сфере России в условиях цифровизации и глобальной конкуренции. Анализируются ключевые аспекты менеджмента ИС: правовая защита, использование инноваций, патентование и цифровизация банковских процессов. Приводятся примеры успешных практик ведущих российских банков, таких как Сбербанк, Тинькофф и Альфа-Банк, демонстрирующие применение ИС для повышения конкурентоспособности. Особое внимание уделено вызовам, связанным с санкционным давлением, киберугрозами и конкуренцией с финтех-компаниями. Исследование выявляет проблемы правового регулирования и недостаточной вовлечённости малых банков в инновационные процессы. На основе анализа текущего состояния и международного опыта предлагаются рекомендации по совершенствованию менеджмента ИС, включая создание специализированных подразделений, усиление киберзащиты и сотрудничество с государством. Работа подчёркивает стратегическую роль ИС в обеспечении устойчивого развития банковской отрасли России в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, банковская сфера, менеджмент, инновации, цифровизация, Россия, патенты.

Vinnichenko Nikita,
Postgraduate Student
at the Department of Human Resource Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nikita.vinni@gmail.com

Intellectual Property Management in the Russian Banking Sector: Current State, Examples and Development Prospects

Abstract. The article examines the management of intellectual property (IP) in the Russian banking sector in the context of digitalization and global competition. The key aspects of IP management are analyzed: legal protection, use of innovations, patenting and digitalization of banking processes. Examples of successful practices of leading Russian banks such as Sberbank, Tinkoff and Alfa-Bank are given, demonstrating the use of IP to increase competitiveness. Special attention is paid to the challenges associated with sanctions pressure, cyber threats and competition with fintech companies. The study reveals the problems of legal regulation and insufficient involvement of small banks in innovation processes. Based on the analysis of the current state and international experience, recommendations are proposed for improving IP management, including the creation of specialized departments, strengthening cyber protection and cooperation with the state. The work highlights the strategic role of IP in ensuring sustainable development.

Keywords: intellectual property, banking, management, innovation, digitalization, Russia, patents.

В условиях глобальной цифровизации и роста конкуренции на финансовом рынке интеллектуальная собственность становится стратегическим ресурсом для банков [4]. В России, где банковская сфера трансформируется под влиянием технологических трендов и внешнеэкономических факторов, управление ИС приобретает особую актуальность [3]. Цель статьи – изучить текущее состояние менеджмента ИС в российских банках, проанализировать примеры успешных практик, выявить проблемы и предложить пути их решения. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности отечественных банков в условиях санкций и ограниченного доступа к зарубежным технологиям [6].

Теоретические основы менеджмента интеллектуальной собственности

Интеллектуальная собственность включает объекты, охраняемые законом, такие как изобретения, полезные модели, товарные знаки, программное обеспечение и базы данных [1]. В банковской сфере ИС охватывает бренды, логотипы и технологические решения – системы обработки данных, алгоритмы искусственного интеллекта, платформы дистанционного обслуживания [5]. Согласно части IV Гражданского кодекса РФ, управление ИС включает идентификацию объектов, их регистрацию, коммерциализацию и защиту [1]. В банковском контексте это обеспечивает уникальность продуктов, снижение рисков плагиата и рост капитализации за счёт нематериальных активов [10].

Состояние управления ИС в российских банках: примеры и анализ

Российская банковская сфера демонстрирует прогресс в использовании ИС. Примеры:

1. Сбербанк. В 2022 году банк запатентовал технологию анализа данных с использованием ИИ для оценки кредитных рисков [12]. В 2023 году подано более 50 заявок на патенты, что на 20% больше, чем в 2021 году [8].
2. Тинькофф Банк. В 2023 году зарегистрирован патент на систему обработки запросов клиентов с машинным обучением [13].
3. Альфа-Банк. В 2024 году запатентована платформа для малого бизнеса на основе блокчейн [7].
4. Региональные банки. «Уралсиб» в 2023 году зарегистрировал лишь один товарный знак [8]. По данным Роспатента, в 2023 году в финансовой сфере выдано 320 патентов, 70% – крупным банкам [11].

Проблемы управления ИС в банковской сфере

Управление интеллектуальной собственностью (ИС) в российской банковской сфере сталкивается с рядом вызовов, которые ограничивают её эффективность. Во-первых, недостаточная правовая защита цифровых активов остаётся ключевой проблемой. Законодательство, регулирующее ИС, включая Федеральный закон № 149-ФЗ, не всегда поспевает за стремительным развитием технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, что создаёт риски для защиты программного обеспечения и алгоритмов [2; 14]. Например, в 2023 году более 60% судебных споров в финансовой сфере были связаны с нарушением прав на цифровые продукты [11].

Во-вторых, санкционное давление существенно ограничивает доступ российских банков к зарубежным технологиям и платформам. Это вынуждает банки разрабатывать собственные решения, однако не все обладают достаточными ресурсами для создания конкурентоспособных продуктов [6]. Малые и региональные банки особенно уязвимы, так как их бюджеты на исследования и разработки ограничены [8].

В-третьих, киберугрозы представляют серьёзный вызов. В 2023 году в банковской сфере зафиксировано 1,5 млн инцидентов информационной безопасности, включая утечки данных и атаки на платформы дистанционного обслуживания [9]. Это подчёркивает необходимость усиления защиты ИС, особенно в условиях роста числа кибератак со стороны международных хакерских групп.

Наконец, конкуренция с финтех-компаниями усложняет положение банков. Финтех-стартапы, такие как Revolut или российские аналоги, быстрее внедряют инновации, используя гибкие модели управления ИС [6]. Крупные банки, напротив, сталкиваются с бюрократическими барьерами, замедляющими процессы патентования и коммерциализации. Недостаточная вовлечённость малых банков в инновационные процессы также ограничивает их конкурентоспособность. Например, в 2023 году лишь 15% региональных банков подали заявки на регистрацию ИС [11]. Эти вызовы требуют комплексного подхода, включая совершенствование законодательства, усиление киберзащиты и поддержку инноваций на государственном уровне [14].

Перспективы и рекомендации

Перспективы развития менеджмента интеллектуальной собственности (ИС) в банковской сфере России связаны с реализацией государственных программ, таких как «Цифровая экономика Российской Федерации» [3], и активным импортозамещением. В условиях санкций банки всё чаще ориентируются на разработку отечественных технологий, что стимулирует патентную активность и создание уникальных продуктов. Например, переход на российские аналоги программного обеспечения, такие как системы управления базами данных, открывает новые возможности для регистрации ИС [7]. Международный опыт, например 200 патентов JPMorgan Chase в 2023 году, подтверждает эффективность системного подхода к управлению ИС [15].

Для совершенствования управления ИС рекомендуется создать специализированные подразделения по интеллектуальной собственности в банках. Такие отделы могли бы заниматься идентификацией объектов ИС, их регистрацией и коммерциализацией, а также мониторингом нарушений прав [10]. Увеличение инвестиций в исследования и разработки (R&D) также критически важно. В 2023 году только 10% банковского сектора выделяли более 5% бюджета на инновации [11]. Повышение этого показателя позволит ускорить разработку новых технологий.

Сотрудничество с университетами и научными центрами может стать драйвером инноваций. Программы стажировок и грантов для студентов помогут привлекать молодые кадры в банковскую сферу [5]. Усиление киберзащиты, включая внедрение многофакторной аутентификации и блокчейн-решений, минимизирует риски утечек данных [9]. Кроме того, обучение сотрудников основам управления ИС повысит их компетенции в области защиты и коммерциализации активов. Наконец, партнёрство с государством, включая налоговые льготы для инновационных банков, стимулирует рост патентной активности и укрепит позиции отрасли на глобальном рынке [3].

Менеджмент интеллектуальной собственности (ИС) в банковской сфере России демонстрирует заметный прогресс, однако его потенциал ещё не реализован в полной мере. Крупные банки, такие как Сбербанк, Тинькофф и Альфа-Банк, активно используют ИС для создания инновационных продуктов, включая технологии искусственного интеллекта, блокчейн-платформы и системы обработки данных [7; 12; 13]. Эти решения повышают их конкурентоспособность и укрепляют позиции на рынке. Тем не менее малые и региональные банки значительно отстают, что обусловлено ограниченными ресурсами и недостаточной вовлечённостью в инновационные процессы [8].

Ключевые проблемы включают несовершенство правовой базы, санкционное давление, киберугрозы и конкуренцию с финтех-компаниями [2; 6; 9]. Эти барьеры требуют комплексного подхода, включающего модернизацию законодательства, усиление кибербезопасности и поддержку инноваций на государственном уровне [14]. Перспективы развития связаны с импортозамещением и реализацией государственных программ, таких как «Цифровая экономика» [3]. Создание специализированных подразделений по ИС, увеличение инвестиций в исследования и сотрудничество с вузами могут стать драйверами прогресса [10].

В условиях глобальной цифровизации и ограниченного доступа к зарубежным технологиям ИС становится стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость банковской отрасли. Успешное управление ИС позволит российским банкам не только сохранить конкурентоспособность на внутреннем рынке, но и выйти на международную арену, предлагая уникальные технологические решения [15]. Для этого необходима консолидация усилий банков, государства и научного сообщества. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение международного опыта и адаптацию лучших практик к российским реалиям, что укрепит позиции банковской сферы в условиях глобальных вызовов и обеспечит её долгосрочное развитие.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть IV). – М.: Юридическая литература, 2023. – 256 с.
2. Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 года (в ред. 2023 года).
3. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Правительством РФ, 2019, с изм. 2023).
4. Антонов М. Ю. Интеллектуальная собственность как фактор конкурентоспособности // Экономические исследования. 2024. № 2. С. 33–41.

5. *Иванова Е. А.* Инновации в банковской сфере: роль интеллектуальной собственности // *Финансы и кредит.* 2024. № 3. С. 45–56.
6. *Коваленко Н. П.* Цифровая трансформация банков: вызовы и возможности. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2023. – 180 с.
7. *Лисицына Е. В.* Блокчейн в банковской практике: правовые и технологические аспекты. – М.: Юрайт, 2023. – 204 с.
8. Отчет Роспатента за 2023 год. – М.: Роспатент, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/about/reports> (дата обращения: 15.02.2025).
9. Отчет Центрального банка РФ «О состоянии кибербезопасности в финансовой сфере», 2023 [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/ib/review_3q_2023/ (дата обращения: 01.12.2024).
10. *Петров А. В.* Управление интеллектуальной собственностью в условиях цифровизации. – М.: Экономика, 2022. – 160 с.
11. Роспатент. Аналитический обзор патентной активности в России за 2022–2023 гг. – М.: Роспатент, 2024.
12. Сайт Сбербанка: раздел «Инновации» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 15.12.2024).
13. Сайт Тинькофф Банка: раздел «Технологии» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tinkoff.ru> (дата обращения: 11.03.2025).
14. *Сидоров И. К.* Правовые аспекты защиты ИС в банковском секторе // *Право и экономика.* 2023. № 5. 12–20.
15. *Smith J.* Intellectual Property Management in Financial Institutions. – N. Y.: Wiley, 2021. – 320 p.

Зуев Кирилл Алексеевич,
аспирант кафедры управления
человеческими ресурсами,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: re-qwer@mail.ru
SPIN-код: 1189-7150

Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: внедрение технологий и оценка эффективности

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровизации и трансформации рынка труда мотивация персонала становится важнейшим фактором устойчивого развития инновационных организаций. Исследование посвящено анализу влияния цифровых мотивационных инструментов на вовлечённость, удовлетворённость и текучесть кадров. В качестве эмпирической базы использованы данные анкетирования 500 сотрудников и интервью с 12 HR-специалистами компаний «Сигналтек», Яндекс и Сбербанк. Представлены количественные и качественные результаты, доказывающие эффективность внедрения геймификации, цифровых платформ обратной связи и персонализированных программ стимулирования. Сделаны выводы о необходимости персонализации мотивации и развитии цифровой культуры в организациях.

Ключевые слова: мотивация персонала, цифровые технологии, вовлечённость сотрудников, управление человеческими ресурсами, инновационные компании.

Zuev Kirill,
Postgraduate Student
at the Department of Human Resource Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: re-qwer@mail.ru
SPIN-code: 1189-7150

Employee Motivation Management in Innovative Organizations: Technology Implementation and Efficiency Evaluation

Abstract. In the context of accelerating digitalization and labor market transformation, employee motivation becomes a critical factor in the sustainable development of innovative organizations. This study analyzes the impact of digital motivational tools on employee engagement, job satisfaction, and turnover. The empirical foundation includes survey data from 500 employees and interviews with 12 HR specialists from Signaltek, Yandex, and Sberbank. The findings present both quantitative and qualitative evidence supporting the effectiveness of gamification, digital feedback platforms, and personalized incentive programs. The study concludes that the personalization of motivation and the development of digital corporate culture are essential conditions for successful implementation.

Keywords: employee motivation, digital technologies, employee engagement, human resource management, innovative companies.

Инновационные компании всё чаще внедряют цифровые подходы к мотивации персонала для повышения вовлечённости и удержания ценных кадров [4, с. 60, 65; 8, с. 79]. Изменение потребностей работников, особенно в условиях удалённой и гибкой занятости, требует адаптации мотивационных систем [5, с. 29]. Цифровые решения позволяют учитывать индивидуальные предпочтения и обеспечивают постоянную обратную связь [1, с. 42; 7, с. 95], что делает мотивацию более гибкой и эффективной.

Цель — определить влияние цифровых технологий мотивации на ключевые HR-показатели в инновационных компаниях.

Задачи:

- классифицировать современные цифровые инструменты мотивации;
- провести эмпирическое исследование на базе трёх инновационных компаний;
- проанализировать влияние цифровых решений на удовлетворённость, вовлечённость и текучесть кадров.

Исследование основано на:

- обзоре литературы и корпоративных HR-отчётов [2, с. 66; 4, с. 60; 5, с. 28; 7, с. 96; 10, с. 263];
- анкетировании 500 сотрудников (150 — «Сигналтек», 150 — Яндекс, 200 — Сбербанк);
- глубинных интервью с 12 HR-менеджерами [3, с. 21; 8, с. 3];
- анализе HR-метрик (до и после внедрения цифровых решений);
- применении SPSS и Excel для обработки количественных данных [9, с. 80];
- контент-анализе интервью.

Основные цифровые инструменты мотивации

В результате теоретического и практического анализа были выделены следующие категории:

- геймификация (игровые механики: очки, уровни, лидерборды) [1, с. 41];
- персонализированные бонусные платформы;
- системы цифровой обратной связи (Kudos, 15Five) [7, с. 95];
- прозрачные KPI-дашборды (визуализация результатов в реальном времени) [6, с. 47].

На основе количественного анализа получены следующие результаты (рис. 1).

1. Удовлетворённость системой мотивации (в %):

- Яндекс — 78%;
- Сигналтек — 72%;
- Сбербанк — 69%.

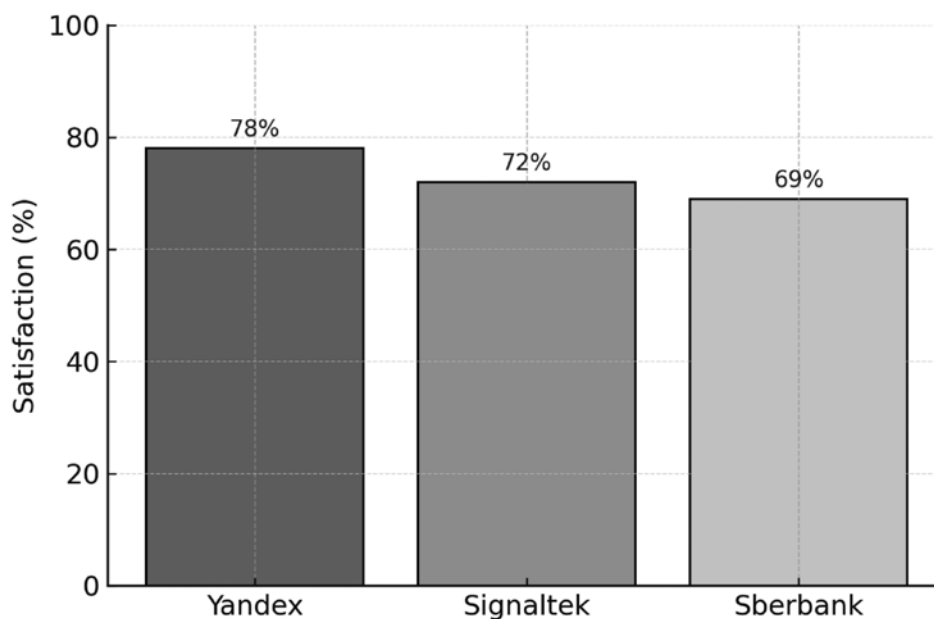


Рис. 1. Уровень удовлетворённости сотрудников цифровыми мотивационными инструментами

Fig. 1. Employee satisfaction with digital motivation tools

2. Рост вовлечённости после внедрения цифровых решений (% прироста) (рис. 2):

- Яндекс — +23%;
- Сигналтек — +18%;
- Сбербанк — +12%.

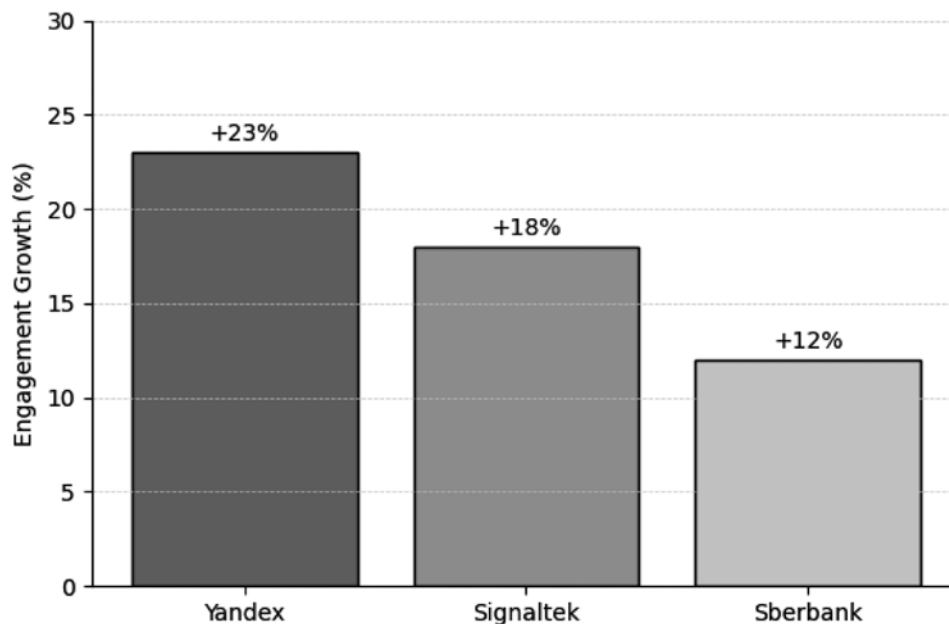


Рис. 2. Динамика вовлечённости персонала

Fig. 2. Employee engagement dynamics

3. Снижение текучести кадров (% до и после) (рис. 3):

- Яндекс: 15% → 11%;
- Сигналтек: 14% → 10%;
- Сбербанк: 13% → 10%.

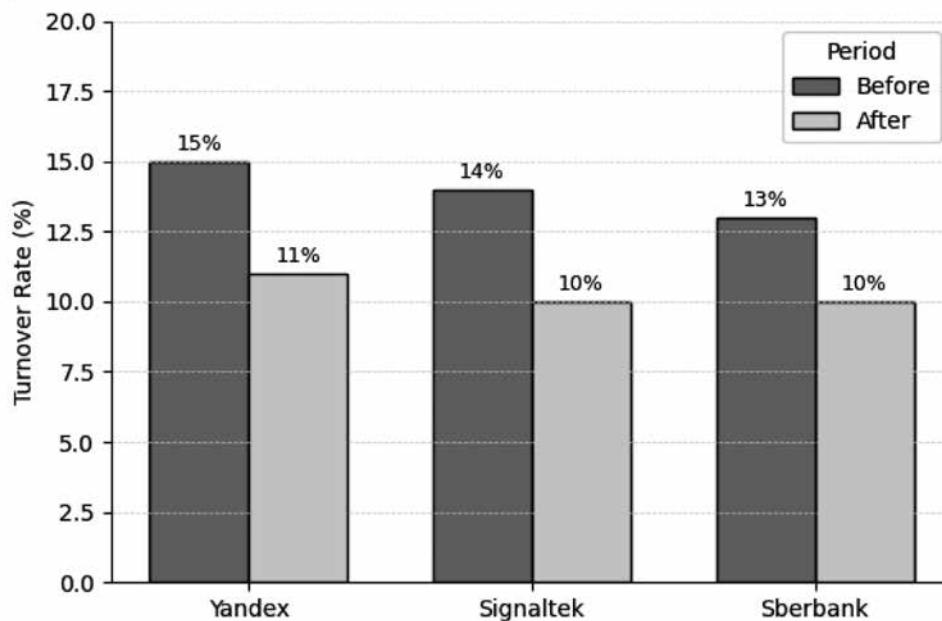


Рис. 3. Уровень текучести персонала до и после внедрения цифровых решений

Fig. 3. Staff turnover before and after implementation

Примеры успешных кейсов

- **Яндекс:** внедрение геймификации и цифровой обратной связи обеспечило рост вовлечённости на 23% и снижение текучести на 4% [3, с. 21].
- **Сигналтек:** использование бонусных платформ и гибких KPI-программ дало рост удовлетворённости на 20% [8, с. 3].
- **Сбербанк:** автоматизация оценки инициативности позволила повысить мотивацию и сократить текучесть персонала [3, с. 21].

Внедрение цифровых инструментов мотивации способствует улучшению HR-метрик: росту вовлечённости, удовлетворённости и снижению текучести кадров. Эффективность цифровых решений усиливается при наличии персонализированного подхода и поддержки корпоративной культуры [3, с. 42; 4, с. 62; 7, с. 97; 8, с. 4]. Представленные успешные кейсы демонстрируют возможности интеграции цифровой мотивации в управление персоналом. В перспективе актуальны разработки на базе ИИ и внедрение адаптивных платформ оценки вовлечённости [9, с. 82].

Литература

1. *Воронов В. С., Тарасова Л. А.* Мотивация и стимулирование персонала инновационных организаций: основные подходы и методы // Вестник Кемеровского государственного университета. 2019. № 1. С. 38–44.
2. *Гришин И. В.* Мотивация персонала в инновационной организации // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2018. № 1. С. 64–70.
3. *Зуев К. А.* Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: методы и подходы // Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 30 марта 2023 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. С. 20–21.
4. *Казанцев К. М., Лазарев А. С.* Мотивация персонала на предприятии // Производственный менеджмент. 2018. № 9. С. 58–66.
5. *Камышева Е. В., Буракова Н. М.* Мотивация персонала: теория и практика // Экономические науки. 2017. № 5. С. 27–30.
6. *Локтионова А. В.* Система управления мотивацией персонала в инновационной организации // Вестник НГТУ. 2019. № 3. С. 44–49.
7. *Молчанова О. Н., Мухамадеева Г. Ф.* Мотивация персонала в инновационной организации: особенности и проблемы // Актуальные проблемы экономики и права. 2018. № 4. С. 93–97.
8. *Тишкина Н. П., Зуев К. А., Молочаев Я. С.* Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: ключевые аспекты и практические рекомендации // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 3.
9. *Тишкина Н. П., Молочаев Я. С., Зуев К. А.* Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления как необходимое условие устойчивого социально-экономического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2023. Т. 12. № 2. С. 78–82.
10. *Shmeleva Zh. N.* Study of the topic “Motivation” with students of the correspondence department in the training direction “personnel management” // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития, 18–20 апреля 2023 года. 2023. С. 262–266.

Молочаев Ярослав Сергеевич,

аспирант кафедры управления
человеческими ресурсами,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: molochaevyaroslav@vk.com
SPIN-код: 6688-6897

Управление кадровым потенциалом в IT-компаниях как фактор устойчивого развития цифровой экономики России

Аннотация. В условиях стремительного развития цифровых технологий вопросы эффективного управления человеческими ресурсами в IT-компаниях приобретают стратегическое значение. В статье рассматриваются проблемы текучести кадров, нехватки квалифицированных специалистов, а также выявлены ключевые мотивационные факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников. На основе опроса 120 работников трех IT-компаний проведен анализ удовлетворенности условиями труда и вероятности увольнения. Используются методы корреляционного и регрессионного анализа, а также контент-анализ комментариев респондентов. Результаты показали, что корпоративная культура, гибкие условия труда и возможности профессионального роста оказывают значительное влияние на лояльность персонала. Предложены практические рекомендации для HR-стратегий, направленных на удержание сотрудников и развитие кадрового потенциала, что, в свою очередь, способствует устойчивому развитию цифровой экономики.

Ключевые слова: управление кадрами, IT-компании, цифровая экономика, мотивация сотрудников, текучесть кадров, корпоративная культура, удержание специалистов.

Molochaev Yaroslav,

Postgraduate Student
at the Department of Human Resource Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: molochaevyaroslav@vk.com
SPIN-code: 6688-6897

Human Resource Management in IT Companies as a Factor in Sustainable Development of the Digital Economy of Russia

Abstract. The dynamic development of digital technologies makes effective human resource management a key strategic issue for IT companies. This article examines employee turnover, talent shortages, and the motivational factors driving employee engagement. Based on a survey of 120 employees from three Russian IT companies, the study analyzes job satisfaction and turnover likelihood using correlation, regression, and content analysis methods. Results indicate that corporate culture, flexible work arrangements, and professional growth opportunities significantly impact employee loyalty. Practical recommendations for HR strategies are proposed to enhance talent retention and human capital development, thereby supporting the sustainable growth of the digital economy.

Keywords: human resource management, IT companies, digital economy, employee motivation, turnover, corporate culture, talent retention.

Развитие цифровых технологий в России за последние годы приобрело устойчивый и стремительный характер, охватывая всё больше отраслей экономики, включая производство, сферу услуг и государственное управление [1]. Такой масштаб цифровизации обострил внимание к вопросам подготовки и удержания квалифицированных специалистов, особенно в сфере информационных технологий. Сегодня именно кадровый потенциал рассматривается как один из ключевых факторов конкурентоспособности IT-компаний. Растущий дефицит специалистов, высокая динамика технологических изменений и возрастающие требования к компетенциям сотрудников требуют пересмотра подходов к управлению персоналом [5; 8; 11; 12]. Настоящее исследование было направлено на выявление факторов, которые оказывают наибольшее влияние на устойчивость и результативность HR-стратегий в IT-секторе [2, с. 569; 134, с. 3]. В рамках работы были использованы как количественные, так и качественные методы: опрос 120 сотрудников трёх IT-компаний – АО «Сигналтек», ООО «Софт-Тайм» и АО «Яндекс» – и серия интервью с HR-специалистами этих организаций.

Анкета была структурирована по тематическим блокам, охватывающим такие аспекты, как уровень мотивации, удовлетворённость условиями труда, восприятие корпоративной культуры, ожидания относительно карьерного роста и доступность обучающих программ. Среди респондентов были как технические специалисты (разработчики, тестировщики, системные администраторы), так и аналитики, и руководители. Полученные данные анализировались с использованием корреляционного анализа (для выявления устойчивых связей между переменными) и регрессионного анализа (для определения факторов, наиболее сильно влияющих на текучесть кадров и степень лояльности сотрудников). Контент-анализ открытых ответов позволил дополнить сухие цифры более детализированными наблюдениями и персональными оценками участников опроса.

Результаты показали значительную вариативность внутри выборки. Так, сотрудники Яндекса продемонстрировали наибольшую удовлетворенность условиями труда (в среднем 3,17 балла по пятибалльной шкале), что, по всей видимости, связано с развитой системой внутреннего обучения, карьерного сопровождения и широкой практикой менторства. Для компаний «Сигналтек» и «Софт-Тайм» этот показатель оказался несколько ниже – 2,95 и 2,82 соответственно. Что касается вероятности смены работы в течение ближайшего года, она также варьировалась: в Яндексе – 3,39, в Софт-Тайм – 3,07, в Сигналтек – 2,74. Причины ухода в целом типичны для отрасли: ограниченные возможности профессионального роста, эмоциональное выгорание, неудовлетворённость уровнем оплаты и стремление к работе с новыми, более перспективными технологиями [6, с. 93; 10].

Одним из ключевых выводов стало подтверждение роли нематериальных факторов в формировании устойчивого кадрового ядра. Гибкие формы занятости, участие сотрудников в принятии решений, наличие прозрачной системы обратной связи, баланс между рабочими и личными обязанностями – всё это оказывает прямое влияние на уровень удовлетворённости и вовлечённости. Компании, которые последовательно инвестируют в программы наставничества, обучение [7], адаптацию новых сотрудников, как правило, достигают лучших результатов в удержании персонала [4; 12, с. 5469]. Финансовые стимулы – бонусы, опционы, социальные гарантии – остаются важным элементом мотивации, однако их эффективность существенно возрастает в сочетании с нематериальной поддержкой.

Особого внимания заслуживает вопрос организационной культуры [3; 13, с. 5]. Исследование подтвердило, что сильная, поддерживающая культура может компенсировать даже недостатки в других областях: зарплате, графике, инфраструктуре. В Яндексе, например, большое внимание уделяется внутренним коммуникациям, горизонтальным связям и развитию сотрудников – всё это укрепляет привязанность персонала к компании, даже несмотря на напряжённый темп работы и высокую конкуренцию за кадры.

В конечном счёте можно сделать вывод, что в условиях цифровой трансформации устойчивость IT-компаний напрямую зависит от качества работы с человеческим капиталом. Эффективная HR-стратегия должна быть целостной: совмещать гибкость условий, внимание к развитию сотрудников и справедливую систему вознаграждения [9, с. 43; 13, с. 6]. Пренебрежение хотя бы одним из этих элементов может привести к росту текучести, снижению вовлечённости и потере ключевых специалистов. Результаты исследования могут быть полезны как для корпоративных практиков, так и для разработчиков государственной политики в области цифровой экономики и управления трудовыми ресурсами.

Литература

1. Аналитический центр HeadHunter. «Текучесть кадров в российском IT-секторе». 2023. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 14.02.2025).
2. Бутько А. Г. Особенности мотивации трудовой деятельности программистов-разработчиков // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 568–570.
3. Вакорин М. П., Сулковски Я. Проблемы проектного управления в современных IT-компаниях и направления совершенствования управления проектами // Молодой ученый. 2023. № 9 (456). С. 82–84.
4. Дроздов И. Н., Осипова А. Н. Введение профильных сотрудников в IT-компанию: ключевые управленческие процессы, критерии эффективности // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 2. С. 97–105.
5. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров // НАФИ. — 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://nafi.ru/analytics/issledovanie-nafi-i-vshe-tret-rossiyskikh-kompaniy-stradayut-ot-tekuchesti-kadrov-/> (дата обращения: 14.02.2025).
6. Крамор А. М., Петрук Г. В. Анализ влияния удовлетворенности трудом на текучесть кадров компании ООО «Планета Интерпрайз» // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7 (ч. 3). С. 93–94.
7. Министерство цифрового развития РФ. «Государственная программа „Кадры для цифровой экономики“» [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru> (дата обращения: 14.02.2025).
8. Минцифры России. Кадровый дефицит в IT: причины и прогнозы [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/news/755078> (дата обращения: 14.02.2025).
9. Пономарёва О. В. Особенности организации работы персонала для компаний в сфере IT // Проблемы управления в социальных системах. 2009. № 2. С. 40–48.
10. Пушкарев О. Н., Шайнурова А. З. Управление персоналом в IT-компаниях // Молодой ученый. 2021. № 2 (344). С. 279–280.
11. Российский рынок IT испытывает дефицит кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://nsn.fm/society/smi-rossiiskii-rynok-it-ispytyvaet-defitsit-kadrov> (дата обращения: 14.02.2025).
12. Савина С. А., Гапоненко Ю. В., Попов М. Г. Кадровый потенциал как фактор обеспечения конкурентоспособного развития организации IT-сферы // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 5467–5480.
13. Тишкина Н. П., Зувев К. А., Молочаев Я. С. Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: ключевые аспекты и практические рекомендации // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 3. С. 78–98.

РАЗДЕЛ 4

ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА В ЗЕРКАЛЕ СТАТИСТИКИ

ГРНТИ: 06.00.00

Боровик Антон Константинович,
студент 4-го курса группы ДБЭ-401фк,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anton.b02@mail.ru

Научный руководитель
Тиндова Мария Геннадьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Анализ влияния политических процессов на фондовые рынки

Аннотация. В работе проводится анализ влияния политических процессов, связанных с предвыборной кампанией Д. Трампа в ходе проведения выборов президента в США в 2024 году на американские фондовые рынки. Объектом исследования являются события предвыборной кампании Трампа, представленные в виде временного ряда. Субъектом влияния политического процесса выбраны индексы S&P500, Nasdaq100. На первом шаге работы проводится динамический анализ изменения котировок рассматриваемых индексов с акцентом на реакцию фондовых рынков на события предвыборной кампании. Далее в работе на основе метода фиктивной переменной наклона и метода коинтеграции временных рядов проводится более детальный анализ влияния политических процессов на фондовые рынки.

Ключевые слова: фондовые рынки; динамический анализ; коинтеграция.

Borovik Anton,
4th Year Student in Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anton.b02@mail.ru

Scientific Supervisor
Tindova Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Analysis of the Impact of Political Processes on Stock Markets

Abstract. In this paper, the author analyzes the impact of political processes related to D. Trump's election campaign during the 2024 US presidential election on US stock markets. The object of the study is a time series compiled by the author, which presents the main events of Trump's election campaign based on media and social media information and links them to specific dates. The S&P500 and Nasdaq100 indices were chosen as the subjects of influence of the political process. At the first step

of the work, the author conducts a dynamic analysis of changes in the quotations of the indices under consideration, focusing on the reaction of stock markets to the events of the election campaign. Then, based on the method of a dummy slope variable and the method of time series cointegration, the author conducts a more detailed analysis of the impact of political processes on stock markets.

Keywords: stock markets; dynamic analysis; cointegration.

В последнее время прослеживается сильное влияние различных политических процессов на экономику различных стран.

Целью работы является анализ влияния выборов президента в США и событий всей предвыборной кампании на динамику различных фондовых рынков.

Поэтому временной интервал исследования – период с 15 ноября 2022 года по 15 ноября 2024 года – интервал предвыборной кампании Д. Трампа. Субъектом влияния политического процесса выбраны индексы S&P500, Nasdaq100.

Индекс S&P500, динамика которого за исследуемый промежуток времени представлена на рисунке 1, является одним из основных фондовых индексов США, в состав которого входят около 500 компаний с высокой капитализацией, чьи ценные бумаги обращаются на американских рынках [1].

Индекс Nasdaq100, динамика которого также представлена на рисунке 1, представляет собой взвешенный по капитализации индекс, включающий 100 крупнейших и наиболее инновационных нефинансовых компаний. Индекс охватывает несколько отраслей, включая технологии, бытовые услуги, здравоохранение, потребительские товары, а также промышленные компании [1].

Анализ рисунка 1. показывает, что средняя стоимость индекса S&P500 за рассмотренный период составила 4732,07 доллара, с минимальным значением в 3783,22 доллара на 28 декабря 2022 года и максимальным значением – 6001,35 доллара на 11 ноября 2024 года. Среднее значение индекса Nasdaq100 составляет 16051,74 доллара, с минимумом 10679,34 доллара (на 27.12.2022) и максимумом 21117,18 доллара (на 8.11.2024).

Если изучить динамику индекса S&P500 [2, с. 85], то можно отметить, что колебания стоимости характеризуются достаточно частыми сменами роста и падения: в среднем 2–3 дня роста сменяются 2–3 днями падения стоимости. При этом средний рост составляет 32,14 доллара, а среднее падение – 28,69 доллара. Также следует отметить, что начиная с июня 2023 года удлинились периоды роста и падения индекса до 5–6 дней. При этом максимальный спад был отмечен с 17 по 25 июля 2024 года, когда стоимость индекса упала на 267,98 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 8 по 19 августа 2024 года и составил 408,75 доллара.

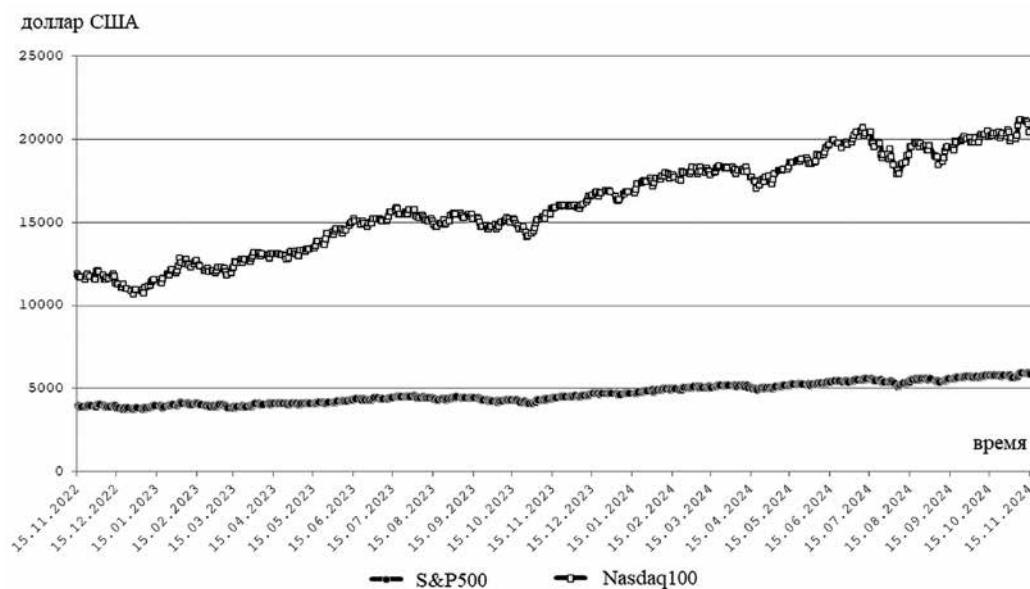


Рис. 1. Динамика индексов S&P500 и Nasdaq100, долл. США

Fig. 1. Dynamics of S&P500 and Nasdaq100 indices, US dollars

Аналогичный анализ для индекса Nasdaq100 показывает, что длина волны колебаний стоимости характеризуется асимметрией в сторону положительного роста, то есть в среднем 2–3 дням падения индекса соответствует рост в 3–4 дня. При этом средний рост составляет 144,24 доллара, а среднее падение – 142,09 доллара. При этом максимальный спад был отмечен с 1 по 5 августа 2024 года, когда стоимость индекса упала на 1467,28 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 27 октября по 20 ноября 2023 года и составил 2089,16 доллара.

Проанализировав в целом реакцию фондовых рынков на события предвыборной компании Трампа, можно сказать, что в 2023 году и до сентября 2024 года стоимость индексов увеличивалась на следующий день после любых событий. Однако за весь период исследования в 56% случаев цена падала на следующий день после событий предвыборной компании. При этом длина реакции при снижении составляла 2–3 дня, при повышении – 1–2 дня.

Для более точной оценки влияния предвыборной компании Трампа на американские фондовые рынки используем два статистических метода: анализ с помощью фиктивной переменной наклона и анализ коинтеграции временных рядов.

В первом методе для проверки наличия структурных сдвигов во временном ряду фондового индекса под воздействием некоего события i предвыборной компании необходимо ввести фиктивную переменную $z_i = \begin{cases} 0, & t < t_i \\ 1, & t \geq t_i \end{cases}$ и построить уравнение $y = a + b \cdot t + c \cdot z_i \cdot t + \varepsilon$, где y – фондовый индекс [3, с. 239]. Значимость параметра c по критерию Стьюдента в данном уравнении будет говорить о принятии гипотезы о наличии структурных изменений в формировании стоимости индекса. Такую переменную необходимо ввести для всех значимых событий предвыборной компании Трампа. На основе нашей базы данных их оказалось 16.

В таблице 1 представлены t-статистики полученных регрессий и поскольку $t_{кр} = 2,106$, то для индекса S&P500 значимыми оказались события января и февраля 2024 года, когда стоимость индекса суммарно выросла на 9,1%, для индекса Nasdaq100 – события января и марта 2024 года и за этот период стоимость Nasdaq100 выросла на 11,03%.

Другими словами, влияющими на американский фондовый рынок событиями оказались первые победы Трампа на праймериз (январь 2024); заявления Трампа о необходимости усиления военной мощи США и закрытия границ для нелегальных мигрантов (февраль 2024); заявления Трампа о недостаточных расходах Европы на помощь Украине и невозможности допущения отказа мира от доллара (март 2024).

Таблица 1

Модуль t-статистики регрессий с фиктивной переменной наклона

Table 1

Regression t-statistic module with slope dummy variable

Переменная	S&P500	Nasdaq100	переменная	S&P500	Nasdaq100
z_1	1,08	0,47	z_9	3,61	2,22
z_2	1,42	0,86	z_{11}	2,38	1,01
z_3	0,53	0,54	z_{12}	0,07	2,74
z_4	0,36	0,68	z_{13}	0,74	0,92
z_5	0,89	0,48	z_{14}	0,28	0,04
z_6	0,47	1,51	z_{15}	0,92	1,65
z_7	1,59	0,40	z_{16}	0,44	0,01
z_8	1,27	1,58	z_{17}	0,81	0,71

Для оценки коинтеграции, то есть причинно-следственной зависимости в уровнях двух временных рядов, проведем тест Ингла-Грэнджера, нулевой гипотезой которого является утверждение об отсутствии

коинтеграции между рядами [4, с. 98]. С целью проверки данной гипотезы необходимо построить регрессию $y_t = a + bx_t$, где y_t — исследуемый показатель, а x_t — временной ряд событий предвыборной компании; рассчитать её остатки ε_t и построить регрессию $\Delta\varepsilon_t = a + b \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где $\Delta\varepsilon_t$ — первые разности остатков. Значимость параметра b последней регрессии будет означать наличие коинтеграции между рядами.

В нашем случае имеем:

- для индекса S&P500: $y_t = 4133,1 + 212,1 \cdot x_t$, $\Delta\varepsilon_t = 42,04 - 0,29 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t -статистика для параметра равна 1,73, и поскольку критические значения теста Ингла принимают следующие значения: для $\alpha = 1\%$ $\tau = 2,5899$; для $\alpha = 5\%$ $\tau = 1,9439$; для $\alpha = 10\%$ $\tau = 1,6177$ [5, с. 55], то при 10%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость индекса S&P500;
- для индекса Nasdaq100: $y_t = 13147,2 + 1017,1 \cdot x_t$, $\Delta\varepsilon_t = 198 - 0,33 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t — статистика для параметра равна 2,03 и при 5%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость индекса Nasdaq100.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный анализ показал наличие влияния компании, связанной с выборами президента США в 2024 году, и американским фондовым рынком, а именно стоимостью индексов S&P500 и Nasdaq100. Результаты исследования показали, что в 56% случаев цена падала на следующий день после событий предвыборной компании, при этом длина реакции при снижении составляла 2–3 дня, при повышении — 1–2 дня. Кроме того, за весь исследуемый промежуток времени стоимость индекса S&P500 выросла на 58,6%, а индекса Nasdaq100 — на 97,7%.

Литература

1. TradingView [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingview.com/> (дата обращения: 25.11.24).
2. Харин Ю. С. Устойчивость в статистическом прогнозировании временных рядов // Прикладная эконометрика. 2006. № 1 (1). С. 82–93.
3. Карпова Г. В., Андреева Е. А. Методология и практика оценки структурных сдвигов в экономике // Вестник гражданских инженеров. 2015. № 6 (53). С. 237–245.
4. Тиндова М. Г. Многомерный статистический анализ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 98.
5. Тиндова М. Г., Балабан. О. М. Аналитическое планирование. — Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. — 64 с.

Ерошкин Денис Сергеевич,

аспирант 1-го курса группы ДАРОЭ-101,
специальность «Региональная и отраслевая экономика»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: danis.eroshkin@mail.ru
SPIN-код: 5384-3093

Влияние туристических стратегий на экономическую устойчивость и конкурентоспособность региона

Аннотация. В данной статье описано влияние туристических стратегий на региональную экономику. Проанализированы существующие стратегии, их положительные и отрицательные аспекты. Рассмотрены актуальные перспективы развития туристических стратегий. Автором предлагается конкретный пример реализации стратегии преобразования исторических объектов космической промышленности регионов России.

Ключевые слова: стратегии туризма, развитие туризма, экономическая устойчивость, региональная конкурентоспособность, экономическое воздействие.

Eroshkin Denis,

1th year Postgraduate Student,
Regional and Sectoral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: danis.eroshkin@mail.ru
SPIN-code: 5384-3093

The Impact of Tourism Strategies on Regional Economic Sustainability and Competitiveness

Abstract. In this article, the author describes the impact of tourism strategies on the regional economy. Conducting an analysis of existing strategies, the author highlights their positive and negative aspects. In addition, the author considers the current prospects for the development of tourism strategies. In conclusion, the author offers a specific example of the implementation of the strategy for the transformation of historical objects of the space industry in the regions of Russia.

Keywords: tourism strategies, tourism development, economic sustainability, regional competitiveness, economic impact.

Туризм является одним из самых влиятельных секторов в мировой экономике, стимулируя региональное развитие, способствуя культурному обмену и принося существенный доход местным сообществам. При этом нельзя сказать, что можно легко добиться экономических выгод от туризма, они в значительной степени зависят от стратегических действий, реализуемых менеджерами направлений, политиками и заинтересованными сторонами отрасли. Хорошо продуманные стратегии туризма могут преобразовать регион путём создания рабочих мест, стимулируя инвестиции в инфраструктуру и поддерживая малый бизнес, в то время как плохо разработанные подходы могут привести к экономическому дисбалансу, ухудшению состояния окружающей среды, а также утрате культурного наследия.

Связь между стратегиями туризма и экономической устойчивостью сложна и формируется такими факторами, как модели расходов посетителей, сезонность и степень местного участия в мероприятиях, связанных с туризмом. Регионы, которые успешно используют туризм для экономической выгоды,

часто используют стратегии, которые выходят за рамки простого продвижения, интегрируя долгосрочное планирование, вовлечение сообществ и инновации в опыт посетителей [1, с. 43]. И наоборот, направления, которые сосредоточены исключительно на краткосрочных выгодах, рискуют чрезмерной эксплуатацией ресурсов, перемещением местного населения и снижением конкурентоспособности по мере изменения предпочтений путешественников.

Конкурентоспособность в секторе туризма всё больше связана со способностью региона дифференцироваться, сохраняя при этом устойчивый рост. Сегодня путешественники ищут аутентичность, уникальный опыт и направления, которые соответствуют их ценностям, таким как экологическая ответственность и социальная инклюзивность. В результате традиционные модели массового туризма подвергаются сомнению более адаптивными и устойчивыми стратегиями, которые отдают приоритет качеству, а не количеству. Новые тенденции, включая цифровую трансформацию, экспериментальный туризм и государственно-частное партнёрство, меняют то, как направления привлекают и удерживают посетителей на переполненном и динамичном рынке [2, с. 15].

Цель работы: изучить экономическое влияние туристических стратегий и на их основе предложить инновационные подходы для экономического роста регионов.

Предмет работы — экономическое влияние стратегий туризма на регионы.

Правильно разработанная и реализованная стратегия туризма всегда должна оказывать значительное влияние на экономику регионов, при которой также будут затрагиваться и другие секторы, воссоздавая некую цепную реакцию. Стратегия должна включать в себя продуманные подходы для управления туристами в различных направлениях, что приведёт к открытию множества возможностей для процветания местного бизнеса, это, может быть как небольшой семейный ресторан, так и ремесленные мастерские.

К тому же стратегическое развитие туризма создает дополнительные рабочие места, на которые можно приглашать как высококвалифицированных специалистов, так и сотрудников, трудоустройство которых зависит от сезона. Как правило, регионы стараются привлекать туристов, которые имеют большие доходы, благодаря им улучшаются стандарты обслуживания и увеличивается заработная плата сотрудников. К тому же развитие туризма в регионе может стимулировать местных жителей на, например, организацию экскурсий, уникальные и интересные предложения по размещению гостей, специализированную розничную торговлю и др.

В стремлении как к экономической устойчивости, так и к конкурентоспособности региона через туристические стратегии должны учитываться не только экономические выгоды, но и желание приносить пользу и вспомогательным отраслям [3, с. 3025]. Например, за счет применения тех или иных стратегий сельхозпроизводители могут получить новые рынки для традиционных блюд, а строительные фирмы смогут получить свою выгоду из открытия отелей и прочих объектов. Правильно спланированные и хорошо реализуемые стратегии помогают не только получить экономическую выгоду, но и правильно распределить её по всему региону, не делая акцент только на туристических точках, тем самым предотвращая экономическое неравенство между различными районами региона.

Подходы в туризме, которые направлены на поддержание местных обычаев и традиций, а также подчеркивающие местную аутентичность, чаще всего имеют шансы на получение более высоких результатов, так как это связано с тем, что регионы, развивающие свои уникальные характеристики, гораздо привлекательнее для туристов, чем те, которые стараются конкурировать исключительно благодаря низким ценам [4, с. 97]. Благодаря полученным эмоциям от каких-либо необычных моментов, присущих конкретному региону, которые к тому же значительно отличаются от повседневной жизни, туристы всё чаще и чаще продолжают возвращаться туда. К тому же ещё одним большим плюсом данных стратегий является более быстрое восстановление после спадов, так как эти стратегии имеют ярко выраженную индивидуальность бренда и разнообразные предложения.

Регионы, которые постоянно занимаются инвестированием в эмоции и впечатления туристов, неизбежно улучшают свою общую бизнес-среду, привлекая при этом дополнительные инвестиции в розничную торговлю, рестораны, услуги и прочие развлечения. Благодаря этому образуется непрерывная цепочка, в которой любое достижение туризма вызывает экономический успех, при котором регионы становятся более привлекательными как для туристов, так и для инвесторов и потенциальных жителей, что, в свою очередь, опять является достижением, вызывающим экономический рост региона.

Для того чтобы принятые стратегии были наиболее эффективными, необходимо призвать туризм не как изолированный сектор, а как неотъемлемую часть региональных экономических экосистем, тем самым создавая ценность, выходящую далеко за рамки традиционных туристических показателей.

Также стоит отметить, что плохо спланированные стратегии туризма могут и негативно сказаться на экономическом состоянии региона. Это выражается в утечке значительной части доходов из-за иностранных предприятий или импортных товаров. К этому еще можно отнести и чрезмерную зависимость от сезонного туризма, который может дестабилизировать источники дохода для работников региона. Поэтому важно отметить, что экономическая устойчивость туризма зависит от стратегий, которые должны способствовать круглогодичному посещению, диверсификации предложений и гарантировать, что финансовые выгоды остаются в пределах сообщества.

Правильное сотрудничество с государственными и частными секторами также может оказать большое влияние на конкурентоспособность региона. Например, инвестиции от государства в транспорт, санитарию, безопасность и т. д. помогут улучшить общее впечатление туристов от региона, в то время как инвестиции от частного сектора смогут оставлять положительные эмоции от инноваций в сфере гостеприимства и развлечений. Правильный баланс может гарантировать, что социальная и экономическая целостность не будут нарушены, что сохранит долгосрочную привлекательность региона.

Для достижения устойчивого роста туризма необходимо постоянно использовать новые модели, которые будут модернизировать устаревшие рамки путешествий. Должно появляться всё больше инновационных подходов, учитывающих не только экономическое благосостояние, но и состояние окружающей среды, сохранение традиций, прочего культурного наследия и т. д. Одним из таких подходов, при котором в полной мере используются цифровые технологии, являются виртуальные обзоры мест перед физической поездкой [5, с. 68]. Они заранее могут рассказать историю того или иного места, с какими трудностями можно столкнуться, оказать положительное влияние на будущие действия туристов. Например, чтобы посетители не мусорили в заповеднике, виртуальные обзоры могут показать, как изменится данная территория при неосознанных действиях человека.

К тому же для туризма особо важно предоставлять инициативу и маленьким сообществам внутри региона. Вместо того чтобы полагаться исключительно на крупномасштабные разработки, регионы могут дать возможность местным кооперативам разрабатывать аутентичные впечатления, демонстрирующие повседневную жизнь. Эти микротуристические предприятия — от городских походов за продовольствием до программ ученичества ремесленников — распределяют экономические выгоды более справедливо, сохраняя местный колорит. Такие низовые усилия часто приводят к неожиданным инновациям, поскольку жители творчески переосмысливают свои культурные активы для путешественников, ищущих тот самый колорит.

Возникающая концепция «возрождающего туризма» меняет парадигму с минимизации вреда на активное улучшение направлений. Дальновидные стратегии могут включать финансируемые туризмом проекты по восстановлению дикой природы, где плата за посещение напрямую поддерживает восстановление среды обитания, или кулинарные туристические программы, которые возрождают исчезающие традиции питания, создавая новые рынки для мелких производителей. Эти подходы превращают туристов во временных граждан, которые вносят вклад в создание места, а не пассивных потребителей впечатлений [6, с. 115].

Интеграция технологий предлагает неиспользованный потенциал при продуманном применении. Системы местной валюты на основе блокчейна могли бы поддерживать циркуляцию расходов на туризм в сообществах, в то время как динамические модели ценообразования на основе ИИ могли бы оптимизировать потоки посещений без ущерба для доступности. Умные платформы направлений могли бы связывать посетителей с недоиспользуемыми местными активами — от пустующих торговых площадей, преобразованных во временные галереи, до вечерних экскурсий под руководством жителей по обычно закрытым рабочим местам.

В качестве примера реализации стратегии преобразования исторических объектов можно привести туристический маршрут по космическим объектам России, который сочетает космическое наследие, астротуризм и футуристические сельские впечатления, создавая устойчивый доход для регионов, расположенных вблизи бывших советских космических объектов (космодром Плесецк, Капустин Яр, НИИ-88/ЦНИИмаш, Производственные мощности космических станций «Салют» и «Алмаз», Испытательный полигон космического лазера «Скиф-ДМ» («Полус»), Заброшенные станции слежения (например, сеть «Сатурн»)) [7, с. 167].

Как было сказано выше, туризм обладает преобразующим потенциалом при стратегическом использовании, способным генерировать устойчивые экономические выгоды и одновременно повышать конкурентоспособность региона на рынке. Экономическое влияние туризма выходит далеко за рамки непосредственных расходов посетителей, создавая цепную реакцию во многих секторах и влияя на долгосрочные траектории развития.

Успешные стратегии туризма должны основываться на глубоком понимании региональной самобытности, использовании уникальных культурных активов, природных ресурсов и исторических повествований для создания аутентичных впечатлений, которые находят отклик у современных путешественников.

Технологические инновации стали важнейшим фактором современных туристических стратегий, предлагая инструменты для улучшения впечатлений посетителей и оптимизации операционной эффективности. Цифровые платформы облегчают персонализированное взаимодействие, аналитика данных позволяет принимать стратегические решения, а интеллектуальная инфраструктура улучшает управление направлениями. Однако технологии должны дополнять, а не заменять подлинные человеческие связи и характер места, которые формируют основу запоминающихся туристических впечатлений.

Для того чтобы стратегия была наиболее успешной, в ней должны рассматриваться экономическая устойчивость и конкурентоспособность не со стороны отдельных задач, а как взаимосвязанные цели. Данный подход требует принятия нестандартных решений, которые будут учитывать не только экономическую выгоду, но и охрану окружающей среды, сохранение культурного наследия, благосостояние сообщества и экономическую жизнеспособность. Успех региона зависит от признания и использования его уникальности, оставаясь при этом достаточно гибкими, чтобы адаптироваться к каким-либо изменениям.

Литература

1. *Бурняшева Л. А., Романов Е. Н.* Влияние индустрии туризма на социально-экономическое развитие российских регионов // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 3. С. 42–45.
2. *Ильяева Ю. М.* Оценка конкурентоспособности туристского комплекса российских регионов в современных условиях // Университетские чтения. 2023. С. 13–17.
3. *Лукашенко Т. Р., Охрименко Е. И.* Туризм в регионе: определяющие факторы и направления развития на современном этапе // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 11. С. 3023–3036.
4. *Спиридонова А. А., Гарматин А. А.* Влияние брендинга на конкурентоспособность сельских территорий в сфере туризма // Наука и молодые учёные. 2025. С. 96–99.
5. *Оборин М. С.* Виртуальный туризм как инновационное направление социально-экономической деятельности региона // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. № 2. С. 64–71.
6. *Comerio N., Strozzi F.* Tourism and its economic impact: A literature review using bibliometric tools // Tourism Economics. 2019. Vol. 25. No. 1. P. 109–131.
7. *Рябинин А. В., Воскресенский В. Ю.* О региональных особенностях туризма в Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21. № 1 (508). С. 166–168.

Ефимова Ирина Игоревна,
студентка гр. ДБХ-202ппс,
факультет психологии,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ipankirina@mail.ru

Жевлова Полина Андреевна,
студентка гр. ДБХ-202ппс,
факультет психологии,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: iamofficialpoly@mail.ru

**Научный руководитель
Тарасова Ольга Борисовна,**
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: OTarasova@synergy.ru
SPIN-код: 2608-1695
ORCID: 0000-0002-4060-9473

Статистическое исследование связей осознанности физического тела с состоянием здоровья

Аннотация. Понятие физического тела, то есть его осознанность, как способ ощущать, понимать и интерпретировать сигналы, которые поступают от нашего организма, уже становится одним из главных элементов поддержания здоровья. Осознанность помогает нам более чётко и точно понять, какие потребности и решения нам нужны. Значимым аспектом является и роль осознанности в управлении эмоциями, которые оказывают непосредственное влияние на физическое состояние. В последние годы отмечается растущий интерес к практикам осознанности, таким как медитация, йога, которые направлены на развитие осознанности тела и ума, способствуя снижению стресса, улучшению настроения и общего самочувствия. Таким образом, исследование связей между осознанностью физического тела и состоянием здоровья является актуальной задачей. В работе на основе обследования выборки студентов двух факультетов (психологии и информационных технологий) университета «Синергия» был проведён статистический анализ связи осознанности своего тела и здоровья. Установлено, что студенты -психологи демонстрируют более выраженную осознанность по отношению к своему здоровью, женщины более эмоционально воспринимают своё тело. Высокие корреляции между вниманием к ощущениям, локализацией ощущений и пониманием потребностей указывают на потенциальную пользу разработки комплексных программ, направленных на повышение осознанности тела как целостной системы.

Ключевые слова: статистический анализ, физическое здоровье студентов, анкетирование, связь тела и эмоций, корреляция признаков.

Efimova Irina,
Student at the Group DBH-202pps,
Faculty of Psychology,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ipankirina@mail.ru

Zhevlova Polina,
Student at the Group DBH-202pps,
Faculty of Psychology,
Synergy University, Moscow
E-mail: iamofficialpoly@mail.ru

**Scientific Supervisor
Tarasova Olga,**
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: OTarasova@synergy.ru
SPIN-code: 2608-1695
ORCID: 0000-0002-4060-9473

Statistical Study of the Relationship Between Physical Body Awareness and Health

Abstract. The concept of the physical body, that is, its awareness, as a way to sense, understand and interpret the signals that come from our body, is already becoming one of the main elements of maintaining health. Mindfulness helps us to understand more clearly and precisely what needs and

solutions we need. An important aspect is the role of mindfulness in managing emotions that have a direct impact on physical condition. In recent years, there has been a growing interest in mindfulness practices such as meditation and yoga, which aim to develop mindfulness of body and mind, helping to reduce stress, improve mood and overall well-being. Thus, the study of the links between awareness of the physical body and the state of health is an urgent task. Based on a survey of a sample of students from two faculties (psychology and information technology) of the Synergy University, a statistical analysis of the relationship between body awareness and health was conducted. It has been established that psychology students demonstrate a more pronounced awareness of their health, and women perceive their bodies more emotionally. The high correlations between attention to sensations, localization of sensations, and understanding of needs indicate the potential benefits of developing comprehensive programs aimed at increasing awareness of the body as an integrated system.

Keywords: statistical analysis, physical health of students, questionnaires, connection of body and emotions, correlation of signs.

В отношении студентов поддержание физического здоровья очень важно, так как в течение учебного процесса значительную часть времени студент проводит в аудитории, затем дорога домой также не способствует укреплению физического здоровья. Вечерние часы также частично посвящены подготовке и самостоятельной работе с учебной литературой и т. д. Как показали результаты исследования ученых [1], среди студентов наблюдается увеличение заболеваемости нервными болезнями (первое место по распространенности), затем идут заболевания органов кровообращения. На третьем месте – болезни костно-мышечной системы. Ухудшение здоровья студентов за годы учёбы приводит к негативным последствиям в будущем, поэтому важно найти факторы, которые могут изменить ситуацию к лучшему. В рамках современной парадигмы здоровья, акцентирующей взаимосвязь ментального и физического благополучия, возрастает интерес к изучению влияния осознанности тела. Осознанность рассматривается как важнейший фактор поддержания здоровья человека [1–3]. Наше исследование было направлено на выявление корреляций между осознанностью физического тела и различными показателями здоровья студентов разного пола, разных по направленности обучения. Как известно, направленность обучения связана с личными мотивациями к будущей специальности. И что важно, гиподинамия у студентов (в основном это связано с работой на компьютере) проявляется в разной степени у представителей разных специальностей.

Целью исследования было выявить и проанализировать связи между осознанностью физического тела и состоянием здоровья студентов различных направлений обучения (психология и информационные технологии).

Были поставлены задачи:

- изучить тему исследования;
- создать анкету для опроса обучающихся;
- провести анкетирование студентов разных направлений обучения;
- выявить связь между показателями анкеты, касающимися осознанности физического тела, физической активности, дискриминации и эмоционального благополучия;
- сформулировать выводы на основе анализа полученных данных.

Была выдвинута рабочая гипотеза исследования: от направления обучения зависит контакт со своим телом (у обучающихся на факультете психологии выше контакт с телом, нежели у обучающихся на факультете информационных технологий).

Методы исследования: статистическое наблюдение в виде анкетирования, статистическая сводка и группировка, сравнительный анализ, корреляционный анализ.

Объектом исследования были 50 студентов факультета «Психология» и факультета «Информационные технологии». Анкетирование проводилось с использованием гугл-таблиц на добровольной основе.

Анкета содержала следующие вопросы:

1. Ваш пол? (М – Мужской, Ж – Женский)
2. Ваш возраст?
3. Ваш курс?
4. Ваше направление обучения? (П – Психология, ИТ – Информационные технологии)
5. Какая у Вас физическая активность? (1 – Очень низкая, 5 – Очень высокая)

6. Как часто вы обращаете внимание на свои ощущения? (1 – Очень редко, 5 – Очень часто)
7. На сколько хорошо Вы сможете определить локацию ощущений? (1 – Очень плохо, 5 – Очень хорошо)
8. На сколько хорошо Вы понимаете свои потребности? (1 – Очень плохо, 5 – Очень хорошо)
9. Насколько хорошо вы чувствуете связь между своим телом и своими эмоциями? (1 – Нет связи, 10 – Сильная связь)
10. Испытывали ли Вы дискриминацию по отношению к себе (по поводу внешности/тела)? (Д – Да, Н – Нет)

На основе собранного материала была построена корреляционная матрица с переменными:

У – связь тела и эмоций;

X1 – Пол (ж – 1, м – 2)

x2 – Курс

x3 – Направление (психология – 1, ит – 2)

x4 – Физическая активность

x5 – Внимание к ощущениям

x6 – Определение локации ощущений

x7 – Понимание потребностей

x8 – Дискриминация (да – 1, нет – 2)

Результаты матрицы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Коэффициенты парной корреляции переменных по здоровью

Table 1

Coefficients of paired correlation of health variables

Переменные	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
y	1,00								
x1	–0,87	1,00							
x2	0,08	0,02	1,00						
x3	–0,84	0,92	–0,02	1,00					
x4	0,35	–0,33	0,10	–0,29	1,00				
x5	0,87	–0,94	0,08	–0,89	0,40	1,00			
x6	0,87	–0,94	0,10	–0,89	0,39	0,99	1,00		
x7	0,87	–0,94	0,12	–0,89	0,39	0,97	0,98	1,00	
x8	–0,35	0,33	0,13	0,33	–0,05	–0,39	–0,37	–0,31	1,00

Анализ таблицы показал, что между многими переменными наблюдаем тесную связь (положительную или отрицательную):

1. Направление обучения и связь тела и эмоций. Обнаружена сильная отрицательная корреляция (–0.84) между направлением обучения и связью тела и эмоций. Это означает, что студенты-психологи в среднем демонстрируют более выраженную связь между телом и эмоциями по сравнению со студентами, изучающими информационные технологии. Полученные данные подтверждают выдвинутую нами рабочую гипотезу.
2. Пол и связь тела и эмоций. Выявлена сильная отрицательная корреляция (–0.87) между полом и связью тела и эмоций. Женщины в исследуемой группе, как правило, демонстрируют более сильную связь между телом и эмоциями, чем мужчины.

3. Внимание к ощущениям, локализация ощущений и понимание потребностей. Обнаружены очень высокие положительные корреляции (0.97–0.99) между вниманием к ощущениям, способностью определять местоположение ощущений и пониманием собственных потребностей. Это указывает на то, что люди, более внимательные к своим телесным ощущениям, также лучше определяют их локализацию и понимают свои потребности. Возможно, это связано с общим уровнем осознанности своего тела.

Коэффициенты с высоким уровнем значения показателя статистически достоверны при уровне ошибки 0,05. Следовательно, выводы можно распространять на генеральную совокупность, то есть студентов факультетов психологии и IT-технологий.

Для определения связи осознанности тела с гендерным фактором был построен двумерный ряды распределения по признакам (табл. 2).

Таблица 2

Распределение студентов по гендерному признаку и наличию дискриминацию тела

Table 2

Distribution of students by gender and body discrimination

Пол	Испытывали дискриминацию (Д)	Не испытывали дискриминацию (Н)	Итого
Женский	20	80	100
Мужской	40	60	100
Итого	60	140	200

Как видно из таблицы 2, между мужчинами и женщинами есть сильные различия. Для оценки достоверности различий используем параметрический критерий Пирсона (критерий Хи-квадрат).

Нулевая гипотеза гласит, что связь признаков отсутствует, альтернативная гипотеза — противоположная нулевой, утверждает наличие достоверной связи признаков. Уровень значимости взят стандартный 0,05.

Расчеты показали, что фактическое значение критерия Пирсона равно 9,52. Табличное значение критерия при числе степеней свободы, равном единице, и принятом уровне значимости равно 3,84. Следовательно, с вероятностью ошибки 5% следует отвергнуть нулевую гипотезу и признать верной альтернативную гипотезу.

На основе статистического вывода можно сделать практический вывод: студенты мужского пола больше испытывают дискриминацию по сравнению со студентами женского пола.

Различия по полу, по направленности обучения и другие факторы должны быть учтены при формировании разных программ физического развития студентов. Факультету информационных технологий важно более активно вовлекать студентов в различные секции, марафоны, спортивные мероприятия, которые на регулярной основе повышали бы физическую активность и здоровье студентов, прививать культуру спортивного образа жизни. О значении этого направления находим подтверждение в научных публикациях [4; 5].

Исследование выявило важные взаимосвязи между осознанностью физического тела, здоровьем и другими факторами. Подтверждена гипотеза о более высоком уровне осознанности тела у студентов-психологов. Обнаруженные связи между физической активностью, опытом дискриминации и ощущением связи между телом и эмоциями подчеркивают необходимость комплексного подхода к поддержанию здоровья, учитывающего как физические, так и психологические и социальные аспекты. Высокие корреляции между вниманием к ощущениям, локализацией ощущений и пониманием потребностей указывают на потенциальную пользу разработки комплексных программ, направленных на повышение осознанности тела как целостной системы. Важно просвещать студентов и мотивировать их на ведение спортивного образа жизни.

Литература

1. *Польских Н. А.* Эмоционально-личностные корреляты модификаций тела // Известия Саратовского ун-та. Нов. Сер., Серия Философия. Психология. Педагогика. 2014. Т. 14. № 2. С. 84–89.
2. *Назаренко А. П.* Эмоции и тело: возможность образования единства мы-отношений // Социология власти. 2017. № 3. С. 59–81.
3. *Светикова А. В., Борисенко З. В.* Образ тела в структуре самоотношения молодежи // StudNet. 2021. № 6. С. 1421–1437.
4. *Васенков Н. В., Кузьмичева Д. Г., Софронова Е. М.* Физическое здоровье современных студентов // Глобальный научный потенциал. 2019. № 4 (97). С. 59–62.
5. *Моисеева В. А., Шацких А. Г.* Физическая культура и её роль в жизни студентов // Актуальные исследования. 2023. № 25 (155). С. 106–107.

Каминский Филипп Владимирович,

аспирант 3-го курса группы ДАРОЭ-304,
специальность «Региональная и отраслевая экономика»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: philipp.kamin@gmail.com
SPIN-код: 6380-8628

Современные аспекты оценки потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области

Аннотация. В исследовании рассматриваются вопросы оценки потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области с учётом её географического положения и социально-экономических факторов. Анализируются текущие экономические показатели региона, динамика валового регионального продукта и структурные преобразования, связанные с развитием кластеров. Особое внимание уделяется промышленным паркам, межотраслевым связям и перспективам интеграции кластерных образований в региональную экономику. Обоснована необходимость адаптивных стратегий, направленных на снижение внешних рисков и повышение конкурентоспособности ключевых отраслей.

Ключевые слова: устойчивое развитие, кластеры, Калининградская область; потенциал.

Kaminskiy Filipp,

3th Year Postgraduate Student,
Regional and Sectoral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: philipp.kamin@gmail.com
SPIN-code: 6380-8628

Modern Aspects of Assessing the Potential of Sustainable Cluster Development in the Kaliningrad Region

Abstract. The study examines the issues of assessing the potential for sustainable cluster development in the Kaliningrad region, taking into account its geographical location and socio-economic factors. The current economic indicators of the region, the dynamics of the gross regional product and the structural transformations associated with the development of clusters are analyzed. Special attention is paid to industrial parks, inter-industry relations and prospects for the integration of cluster formations into the regional economy. The necessity of adaptive strategies aimed at reducing external risks and increasing the competitiveness of key industries is substantiated.

Keywords: sustainable development, clusters, Kaliningrad region, potential.

Оценка потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области представляет собой научный интерес как ввиду уникального географического положения региона, так и ввиду продолжающейся стратегии социально-экономического развития региона [1] (далее – Стратегии КО). Экономическая динамика региона отражает положительные изменения после сложного этапа адаптации, который наблюдался в 2022–2023 гг. Так, по данным правительства Калининградской области в 2023 году 61% показателей Стратегии КО были достигнуты, хотя 28% остались недостижимыми [2]. В рамках государственной программы развития на период до 2028 года в регионе предусмотрено финансирование в размере 93 млрд рублей [3], что должно сформировать условия для дальнейшего укрепления ключевых отраслей и повышения их конкурентоспособности.

По имеющимся данным, ВРП региона в 2022 году составил почти 740 млрд рублей (рис. 1) [4]. По информации, представленной министром экономического развития, промышленности и торговли В. Лесиковой, в 2024 году ВРП региона вырос на 4,7%, а в 2025–2027 гг. рост ВРП прогнозируется в диапазоне от 3,8% до 5,8% [5].

СТРУКТУРА ВАЛОВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОДУКТА ЗА 2022 ГОД, %

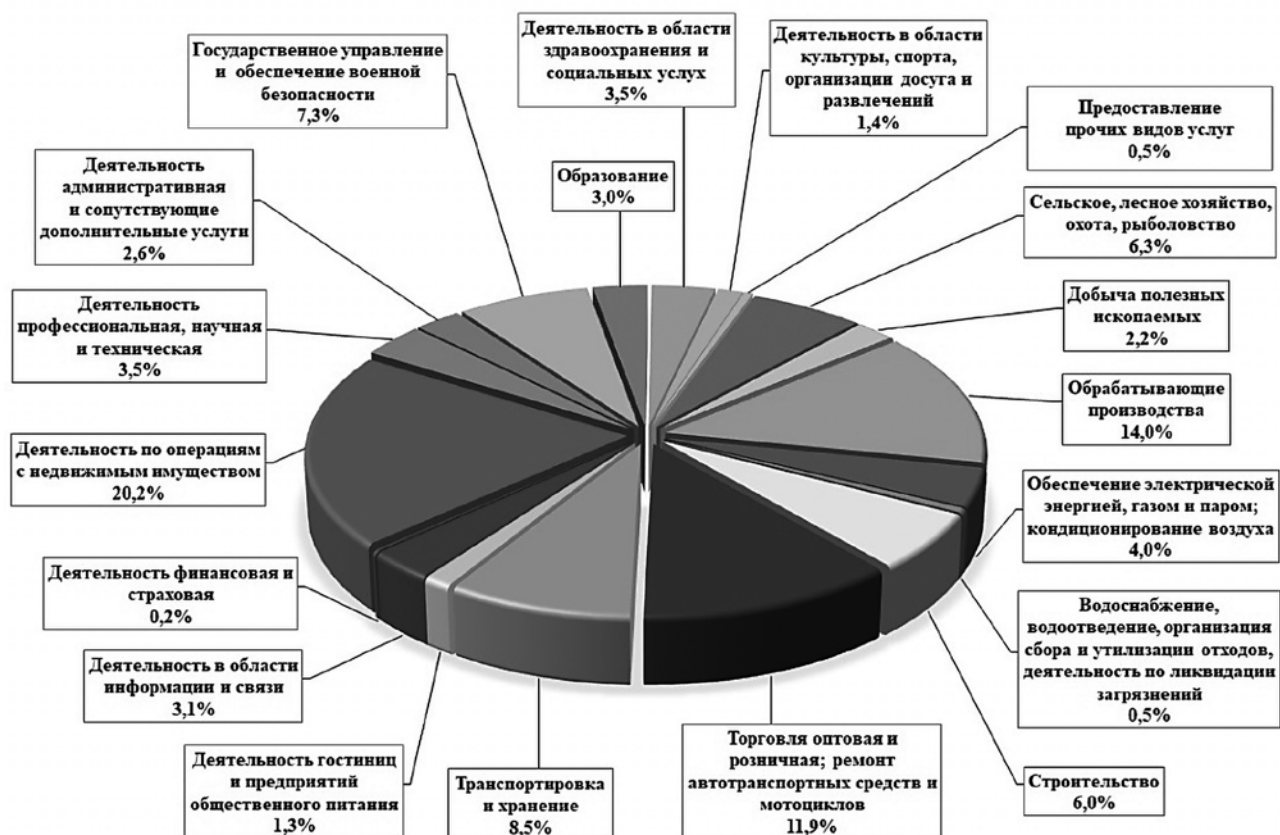


Рис. 1. Структура ВРП Калининградской области за 2022 г. [4]

Fig. 1. Structure of the GRP of the Kaliningrad region for 2022 [4]

Динамика ВРП отражает экономическую активность Калининградской области, однако её долгосрочный рост определяется не только макроэкономическими показателями, но и структурными преобразованиями, направленными на укрепление конкурентных преимуществ ключевых отраслей. В условиях ограниченного внутреннего рынка и необходимости адаптации к внешнеэкономическим вызовам особую значимость приобретает кластерная модель развития. Формирование устойчивых производственных и технологических связей между предприятиями способствует повышению эффективности использования ресурсов, что формирует основу для долгосрочного роста региональной экономики.

В настоящее время в регионе активно развиваются кластеры. Так, атлас промышленности, разработанный по инициативе Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, предназначен для реализации промышленной политики страны. Сравнительный анализ функциональных возможностей источников данных о кластерах в сфере электронной промышленности показывает, что в Калининградской области имеются такие индустриальные (промышленные) парки, как Stahlwerk (Штальверк), Храброво, Экобалтик и Черняховск (рис. 2). Однако на карте кластеров России, разработанной НИУ ВШЭ [6], Калининградская область отсутствует.

В настоящее время по информации Центра кластерного развития Калининградской области [7] в регионе функционирует пять кластеров:

- Балтийский металлообрабатывающий кластер. Данный кластер направлен на создание конкурентоспособного производства, способного удовлетворить потребности металлообрабатывающей

и строительной отраслей региона. В рамках программы развития, рассчитанной до 2025 года, предусмотрено освоение инновационной продукции с использованием современного оборудования, включая комплексы лазерного раскроя и сварки, а также высокоточные станки с числовым программным управлением [7].

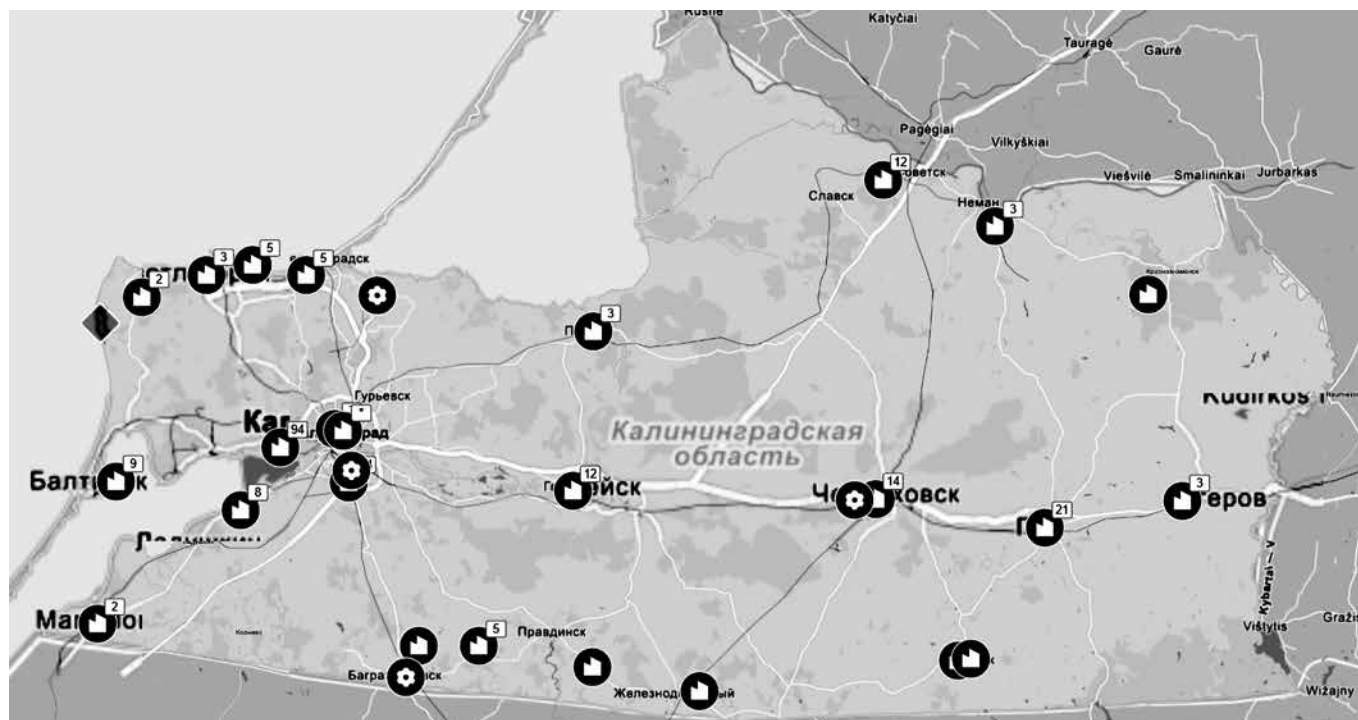


Рис. 2. Распространение объектов промышленности в Калининградской области: данные Атласа промышленности [8]

Fig. 2. Distribution of industrial facilities in the Kaliningrad region: data from the Atlas of Industry [8]

- Кластер янтарной промышленности Калининградской области. Данный кластер формируется благодаря уникальным природным ресурсам региона, объединяя добычу и переработку янтаря с богатым культурным наследием, связанным с его использованием. Созданная в 2018 году Ассоциация «Кластер янтарной промышленности Калининградской области» объединяет 32 предприятия, суммарный оборот которых составляет 4,35 млрд рублей, обеспечивая занятость для 689 человек. Инвестиции в отрасль достигли 350 млн рублей, что отражает значимость кластера для региональной экономики [9].
- Туристский кластер Калининградской области. Данный кластер, сформированный в 2020 году, объединяет субъекты малого и среднего предпринимательства, включая туристические организации, объекты размещения и питания, производителей сувенирной продукции и рекреационные услуги (рис. 3). Создание Совета кластера, включающего представителей крупнейших отраслевых ассоциаций, способствует координации усилий по развитию туристической инфраструктуры и повышению привлекательности региона для гостей [9].
- Кластер судостроения и судоремонта Калининградской области. Данный кластер является одной из приоритетных отраслей промышленности региона, он объединяет 33 резидента с общим оборотом 15,2 млрд рублей и обеспечивает занятость для более, чем 5,5 тыс. человек. Наличие таких крупных судостроительных предприятий, как ПСЗ «Янтарь», позволяет выполнять заказы военно-промышленного комплекса и развивать гражданское судостроение. Опираясь на партнерские отношения с ведущими производителями судового оборудования из Китая, Германии и США, предприятия данного кластера способствуют интеграции региона в международные производственные цепочки [9].
- Кластер информационных технологий. Данный формирующийся кластер, созданный в 2022 году, объединяет в себе 40 предприятий, нацеленных на развитие цифровых решений и инновационных проектов [9].

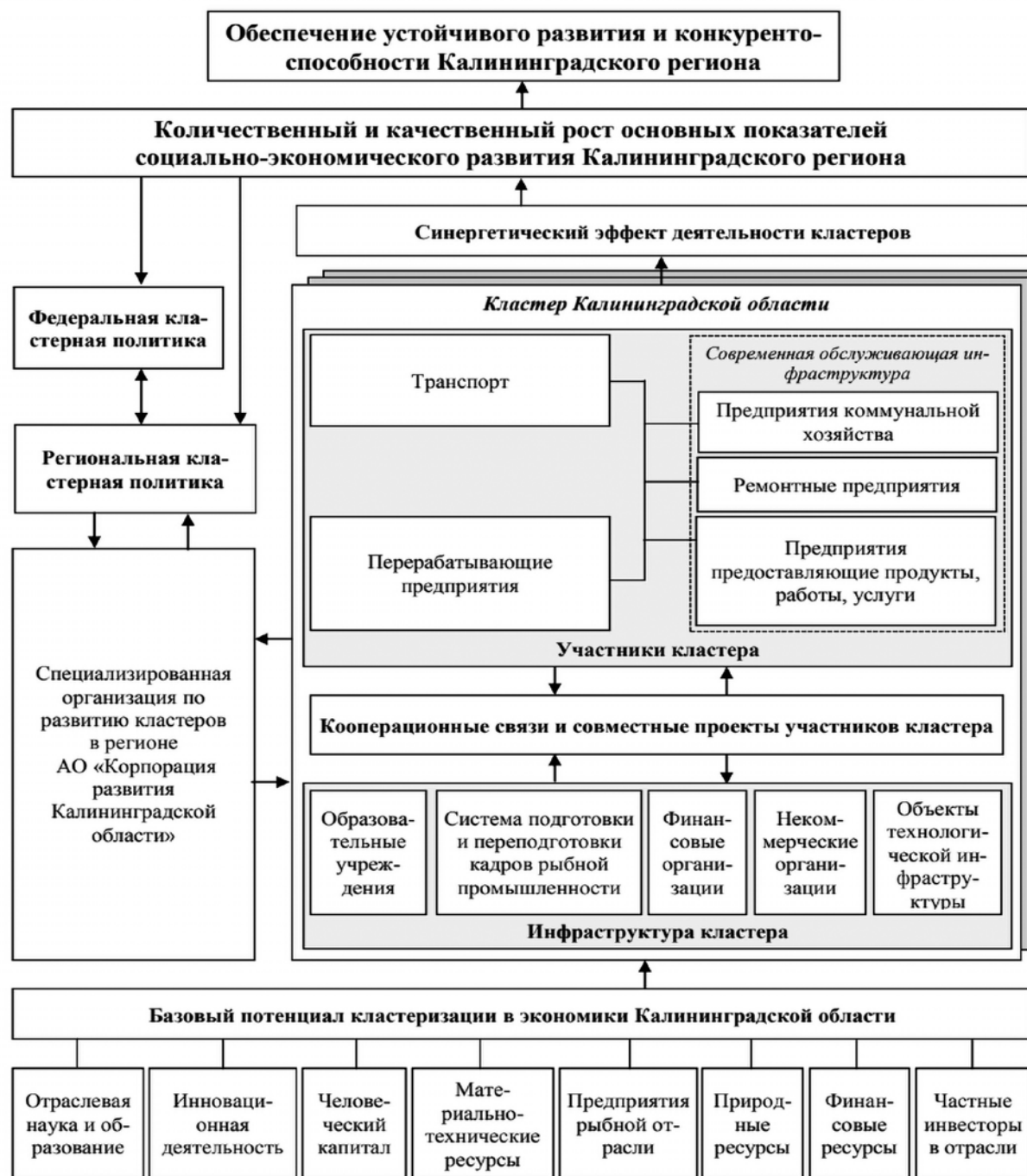


Рис. 3. Модель влияния кластерных образований на формирование устойчивого развития Калининградской области [10]

Fig. 3. Model of the influence of cluster formations on the formation of sustainable development of the Kaliningrad region [10]

Кроме того, по информации Правительства Калининградской области, в 2023 году в рамках федерального проекта «Профессионалитет» в регионе был создан образовательно-производственный центр (кластер) машиностроения Калининградской области [2]. В феврале 2025 года объявлено о создании ещё 4 кластеров по этому федеральному проекту.

В современной научной литературе по вопросам оценки потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области, стоит отметить, уделяется определённое внимание. В частности, Р. К. Поляковым предложена модель, отражающая влияние кластерных образований на обеспечение

устойчивого развития этого региона (см. рис. 3) [9, с. 1935]. Автор также обосновывает целесообразность применения кластерного подхода в стратегиях развития судостроительной и судоремонтной отраслей [10, с. 137].

Актуальность комплексной оценки потенциала кластеризации Калининградской области возрастает в условиях её специфического геополитического положения и текущих социально-экономических вызовов. В этих условиях особую значимость приобретает кросс-кластерная модель, предполагающая межотраслевую интеграцию и синергию, что может способствовать формированию новых промышленных направлений и «полюсов роста». Например, интеграция туристского и биомедицинского кластеров способна стать драйвером развития медицинского туризма, что, в свою очередь, расширяет спектр экономических возможностей региона.

Наличие промышленных парков обеспечивает базовую инфраструктуру для размещения кластеров, способствуя активизации инвестиционных потоков и формированию новых рабочих мест. Однако реализация эффективной кластерной политики сталкивается с рядом институциональных и внешнеэкономических ограничений, включая ограниченность внутреннего рынка и санкционное давление, что требует разработки адаптивных стратегий и инструментов государственной поддержки.

Таким образом, реализация кластерного подхода, основанного на учёте региональной специфики, институциональных условий и межотраслевой кооперации, представляет собой ключевую предпосылку устойчивого социально-экономического развития Калининградской области.

Литература

1. О Стратегии социально-экономического развития Калининградской области на долгосрочную перспективу: постановление Правительства Калининградской области № 583 от 02.08.2012 (с изменениями от 13.04.2022 № 184) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Калининградской области. URL: <https://clck.ru/3HVxcX> (дата обращения: 13.03.2025).
2. Ежегодные отчёты о деятельности Правительства Калининградской области [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Правительства Калининградской области. URL: <https://clck.ru/3HVxbr> (дата обращения: 13.03.2025).
3. Калининградская область до 2028 г. получит 93 млрд руб. по госпрограмме развития [Электронный ресурс] // Интерфакс (07.02.2025). URL: <https://clck.ru/3Gk6TJ> (дата обращения: 13.03.2025).
4. Информация о социально-экономическом развитии Калининградской области в 2023 году [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал Правительства Калининградской области. URL: <https://clck.ru/3HVxjA> (дата обращения: 13.03.2025).
5. Лесикова: ВРП Калининградской области к концу года вырастет почти на 5% [Электронный ресурс] // РБК Калининград (30.10.2024). URL: <https://clck.ru/3HVxpF> (дата обращения: 13.03.2025).
6. Государственная информационная система промышленности [Электронный ресурс] // ГИСП. URL: <https://www.gisp.gov.ru/> (дата обращения: 13.03.2025).
7. Карта кластеров России [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <https://map.cluster.hse.ru/> (дата обращения: 13.03.2025).
8. Центр кластерного развития Калининградской области [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал. URL: <https://mbkaliningrad.ru/cluster/> (дата обращения: 13.03.2025).
9. Поляков Р. К., Дуров А. В. Развитие Калининградской области в аспекте формирования кластерных образований // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 12. С. 1929–1948.
10. Поляков Р. К., Кузин В. И. Кластерный подход в развитии судостроения и судоремонта в Калининградской области // Балтийский экономический журнал. 2024. № 4 (44). С. 131–146.

Ковач Александр Олегович,
студент 4-го курса группы ДБЭ-401фк,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: workovach@gmail.com

Научный руководитель
Тиндова Мария Геннадьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Анализ влияния политических процессов на стоимость акций некоторых американских компаний

Аннотация. В работе проводится анализ влияния политических рисков, связанных с предвыборной кампанией Д. Трампа в ходе проведения выборов президента в США в 2024 году на стоимость акций американских компаний, таких как Apple, Tesla, Trump и McDonald's. Динамический анализ, проводимый в работе, начинается с анализа рассматриваемых рядов с акцентом на реакцию стоимости акций на события предвыборной компании. Продолжением анализа стала проверка гипотез с использованием фиктивной переменной для выявления действительно значимых событий для стоимости отдельных акций. Завершается анализ проверкой наличия коинтеграции между рядами стоимости акций и событиями предвыборной компании, что подтверждает ранее полученные выводы.

Ключевые слова: фондовые рынки, динамический анализ, коинтеграция.

Kovacs Alexander,
4th Year Student, Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: workovach@gmail.com

Scientific Supervisor
Tindova Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Analysis of the Impact of Political Processes on the Value of Shares of Some American Companies

Abstract. The paper analyzes the impact of political risks associated with the election campaign of D. Trump during the US presidential elections in 2024 on the value of shares of American companies such as Apple, Tesla, Trump and McDonald's. At the first stage of the work, a dynamic analysis of changes in stock prices of the companies under consideration is carried out with an emphasis on the reaction of stock markets to the events of the election campaign. Further, in the work, based on the method of a dummy slope variable and the method of cointegration of time series, a more detailed analysis of the impact of political processes on stock markets is carried out.

Keywords: stock markets; dynamic analysis; cointegration.

В современном мире глобальной экономики возрастает влияние различных политических процессов на экономику стран, и многие правительства используют политические методы как инструменты экономической борьбы на рынки.

Целью работы является анализ влияния выборов президента США в 2024 году на динамику стоимости акций некоторых американских компаний.

В качестве периода исследования выбран период предвыборной компании Д. Трампа, а именно период с 15 ноября 2022 года по 15 ноября 2024 года. Субъектом влияния политического процесса выбрана стоимость акций американских компаний Apple, Tesla, Trump и McDonald's.

Apple Inc. — американская корпорация, созданная в 1976 году, является разработчиком персональных и планшетных компьютеров, смартфонов, программного обеспечения и цифрового контента. Практически вся продукция Apple выпускается контрактными производителями на заводах в Азии, крупнейшим подрядчиком является тайваньская компания Foxconn. Более половины продаж компании приходится на iPhone. Компания Apple является одним из пионеров в области персональных компьютеров и современных многозадачных операционных систем. Динамика стоимости акций компании за рассматриваемый в работе промежуток времени представлена на рисунке 1 [1].

Tesla Inc. (см. рис. 1) — американская компания, созданная в 2003 году, является производителем электромобилей (95% выручки компании) и решений для хранения электроэнергии (5% выручки компании) [1].

The Trump Organization (рис. 1) — американский строительный конгломерат, основанный в 1923 году бабушкой нынешнего владельца компании Дональда Трампа, который являлся её генеральным директором в период с 1972 по 2017 год. Компания является застройщиком и контролирует недвижимость, отели, гольф-клубы и прочие объекты бизнеса (кроме казино) [1].

McDonald's Corporation (см. рис. 1) — американская корпорация, основанная в 1940 году и работающая в сфере общественного питания, представляет собой крупнейшую в мире сеть ресторанов быстрого питания, работающих по системе франчайзинга (из более 40 тыс. ресторанов по всему миру 95% из них работает на правах франчайзинга) [1].

Данные компании были выбраны авторами как с точки зрения поддержки Республиканской партии и её представителя Д. Трампа (Tesla и Trump), так и с точки зрения поддержки Демократической партии (Apple), а также достаточно политически нейтральной компании McDonald's, которая предоставляла свои площадки обеим сторонам предвыборной компании.

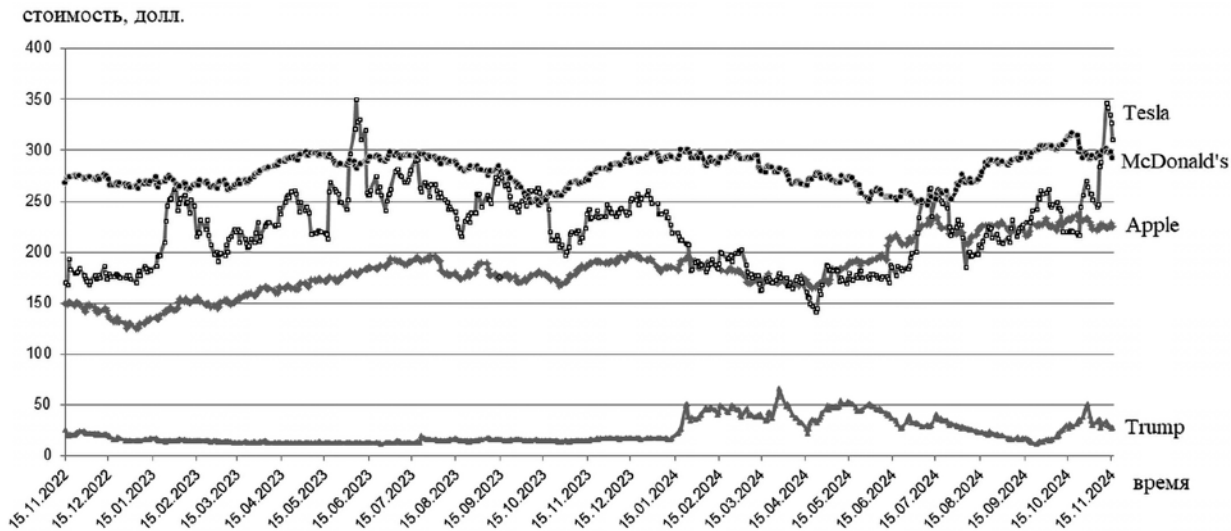


Рис. 1. Динамика стоимости акций компаний Apple, Tesla, Trump и McDonald's, долл. США

Fig. 1. Dynamics of the stock prices of Apple, Tesla, Trump and McDonald's, US dollars

Анализ рисунка 1 показывает, что стоимость акций компании Apple развивается устойчивыми темпами и с низкой волатильностью на протяжении всего периода исследования. Средняя стоимость акций за рассмотренный период составила 183,6 доллара, с минимальным значением в 125,02 доллара на 5 января 2023 года, и это на неделю позже, чем «упала» американская биржа в целом (как было показано

в части 1 исследования нашей команды). Максимальное значение, равное 236,48 доллара, стоимость акций приняла 10 октября 2024 года.

Если изучить динамику стоимости акций компании Apple [2, с. 85], то можно отметить достаточно стабильные периоды роста и падения стоимости с длиной волны в 2–4 дня. Однако в 2024 году стали появляться длинные серии роста и падения в 5–8 дней, что свидетельствует о повышении волатильности. При этом средний рост за серию составляет 15,79 доллара, а среднее падение за серию – 16,75 доллара; максимальный спад был отмечен с 21 марта по 14 апреля 2024 года, когда стоимость акций упала на 29,74 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 24 мая по 13 июня 2024 года и составил 32,52 доллара.

Анализируя стоимость акций компании Tesla, можно увидеть, что она характеризуется тремя резкими скачками роста, приходящимися на февраль 2023 года, июнь 2023 и октябрь 2024 года и сильным падением в апреле 2024 года (см. рис. 1). Кроме того, формирование стоимости подвержено сильной волатильности, о чём говорит достаточно резкая амплитуда колебаний временного ряда. Среднее значение стоимости акций составляет 222,68 доллара, с минимумом 142,05 доллара (на 22.04.2024) и максимумом 350 долларов (на 6.06.2023).

Динамический анализ для акций компании Tesla показывает, что колебания характеризуются длинными сериями с небольшой асимметрией в положительную сторону: в среднем 5–8 дням роста стоимости акций соответствует падение в 4–7 дней. При этом средний рост за серию составляет 60,37 доллара, а среднее падение – 46,81 доллара. Максимальный спад был отмечен с 7 по 15 июня 2023 года, когда стоимость акций упала на 105,39 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 31 мая по 6 июня 2023 года и составил 107,16 доллара.

Анализируя стоимость акций компании Trump, можно увидеть, что она характеризуется достаточно стационарным развитием до 2024 года и ростом стоимости с усилением колеблемости в 2024 году (см. рис. 1). Среднее значение стоимости акций составляет 23,76 доллара, с минимумом 12,15 доллара (на 23.09.2024) и максимумом 66,22 доллара (на 27.03.2024).

Динамический анализ показывает, что в 2023 году, когда Трамп подвергался судебному преследованию и на его имущество накладывались штрафы и прочие ограничения, колебания стоимости акций его компании характеризуются длинными отрицательными сериями в 7–8 дней, которым соответствовали небольшие периоды роста в 1–3 дня. Начиная с 2024 года длительность серий роста стоимости акций выросла до 4–6 дней, а серий падения сократилась до 3–5 дней. При этом средний рост за серию составляет 18,92 доллара, а среднее падение – 11,65 доллара. Максимальный спад был отмечен с 28 марта по 16 апреля 2024 года, когда стоимость акций упала на 46,8 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 12 января по 5 февраля 2024 года и составил 48,47 доллара.

Анализируя стоимость акций компании McDonald's, можно увидеть, что это наиболее стабильная компания, стоимость акций которой подвержена сезонным колебаниям с длиной волны примерно в 7 месяцев (см. рис. 1). Среднее значение стоимости акций компании McDonald's составляет 279,27 доллара, с минимумом 245,82 доллара (на 9.07.2024) и максимумом 316,56 доллара (на 18.10.2024).

Динамический анализ показывает, что изменение стоимости акций характеризуется равномерными сериями роста и падения продолжительностью в 2–6 дней. При этом средний рост за серию составляет 21,36 доллара, а среднее падение – 24,9 доллара. Максимальный спад был отмечен с 15 сентября по 12 октября 2023 года, когда стоимость акций упала на 46,55 доллара. Максимальный рост пришёлся на период с 26 июля по 19 августа 2024 года и составил 49,34 доллара.

Для более точной оценки влияния предвыборной компании Трампа на американские фондовые рынки используем два статистических метода: анализ с помощью фиктивной переменной наклона и анализ коинтеграции временных рядов.

В первом методе для проверки наличия структурных сдвигов во временном ряду фондового индекса под воздействием некоего события i предвыборной компании необходимо ввести фиктивную переменную $z_i = \begin{cases} 0, & t < t_i \\ 1, & t \geq t_i \end{cases}$ и построить уравнение $y = a + b \cdot t + c \cdot z_i \cdot t + \varepsilon$, где y – стоимость акций [3, с. 239]. Значимость параметра c по критерию Стьюдента в данном уравнении будет говорить о принятии гипотезы о наличии структурных изменений в формировании стоимости акций компании. Такую переменную необходимо ввести для всех значимых событий предвыборной компании Трампа. На основе нашей базы данных их оказалось 16.

В таблице 1 представлены t-статистики полученных регрессий и поскольку $t_{кр} = 2,106$, то для стоимости акций компании Apple значимыми оказались события июня 2024 года, когда стоимость акций выросла на 12,7%. У стоимости акций компании Tesla реакцию вызвали события января и февраля 2024 года, и за этот период стоимость выросла суммарно на 47,6%. Для акций компании Trump – события января, февраля и октября 2024 года, за этот период стоимость индекса выросла суммарно на 251,44% (только за январь 2024 года стоимость акций компании выросла на 199,94% с 16,92 доллара до 50,75 доллара). Стоимость акций компании McDonald's оказалась независимой от изучаемых событий предвыборной компании.

Другими словами, влияющим на стоимость акций компании Apple событием оказалось проведение дебатов между Байденом и Трампом (июнь 2024). Для стоимости акций компании Tesla такими событиями оказались первые победы Трампа на праймериз (январь 2024), а также заявления Трампа о необходимости усиления военной мощи США и закрытия границ для нелегальных мигрантов (февраль 2024). Для компании Trump и двум последним событиям добавляется обещание Трампа ввести тарифы на иностранные товары до 10–20%, на китайские – до 60% (октябрь 2024).

Таблица 1

Модуль t-статистики регрессий с фиктивной переменной наклона

Table 1

Regression t-statistic module with slope dummy variable

z_i	Apple	Tesla	Trump	McDonald's	z_i	Apple	Tesla	Trump	McDonald's
z_1	1,01	0,59	1,19	0,24	z_9	1,36	2,93	3,22	0,20
z_2	0,11	1,35	0,79	0,09	z_{10}	1,49	2,28	5,94	0,41
z_3	0,08	0,24	0,45	0,73	z_{11}	1,21	0,56	1,02	1,36
z_4	0,05	0,66	0,41	0,02	z_{12}	2,35	0,39	1,78	1,28
z_5	0,16	0,58	0,32	0,26	z_{13}	1,12	1,57	1,21	0,07
z_6	0,04	0,72	0,47	0,05	z_{14}	0,53	0,85	1,56	1,48
z_7	1,57	1,39	0,55	0,86	z_{15}	0,12	0,65	1,40	0,91
z_8	0,68	1,57	0,81	0,56	z_{16}	0,16	0,99	2,73	0,25

Для оценки коинтеграции, то есть причинно-следственной зависимости в уровнях двух временных рядов, проведем тест Ингла-Грэнджера, нулевой гипотезой которого является утверждение об отсутствии коинтеграции между рядами [4, с. 98]. С целью проверки данной гипотезы необходимо построить регрессию $y_t = a + bx_t$, где y_t – исследуемый показатель, а x_t – временной ряд событий предвыборной компании; рассчитать ее остатки ε_t и построить регрессию $\Delta \varepsilon_t = a + b \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где $\Delta \varepsilon_t$ – первые разности остатков. Значимость параметра b последней регрессии будет означать наличие коинтеграции между рядами.

В нашем случае имеем:

- для компании Apple: $y_t = 158,2 + 8,8 \cdot x_t$, $\Delta \varepsilon_t = 1,57 - 0,38 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика параметра b равна 2,21, и поскольку критические значения теста Ингла принимают следующие значения: для $\alpha = 1\%$ $\tau = 2,5899$; для $\alpha = 5\%$ $\tau = 1,9439$; для $\alpha = 10\%$ $\tau = 1,6177$ [5, с. 55], то при 5%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость акций компании Apple;
- для компании Tesla: $y_t = 217,6 + 1,9 \cdot x_t$, $\Delta \varepsilon_t = 3,78 - 0,31 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 1,77 и при 10%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость акций компании Tesla;

- для компании Trump: $y_t = 18,1 + 2,02 \cdot x_t$, $\Delta \varepsilon_t = 0,04 - 0,22 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 1,65 и при 10%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость акций компании Trump;
- для компании McDonald's: $y_t = 268,4 + 3,8 \cdot x_t$, $\Delta \varepsilon_t = 4,13 - 0,31 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 1,89 и при 10%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость акций компании McDonald's.

Полученные результаты говорят о том, что ранее сделанные выводы о влиянии или не влиянии выборов президента США в 2024 году на стоимость акций ведущих американских компаний имеют место с 90%-ной вероятностью.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный анализ показал:

- 1) наличие влияния компании, связанной с выборами президента США в 2024 году и стоимостью акций компаний как сторонников, так и противников Трампа, стоимость акций нейтральных компаний оказалась независимой от политического процесса;
- 2) исследование показало, что влияние политических процессов в США на сторонников Трампа, а именно компании Tesla и Trump, более сильное, чем на его противников, в частности на компанию Apple;
- 3) в целом исследование показало наличие тесных связей между политическими и экономическим процессами внутри США; данный факт говорит о том, что политика в современном мире является инструментом экономической борьбы.

Литература

1. TradingView [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingview.com/> (дата обращения: 25.11.24).
2. Харин Ю. С. Устойчивость в статистическом прогнозировании временных рядов // Прикладная эконометрика. 2006. № 1 (1). С. 82–93.
3. Карпова Г. В., Андреева Е. А. Методология и практика оценки структурных сдвигов в экономике // Вестник гражданских инженеров. 2015. № 6 (53). С. 237–245.
4. Тиндова М. Г. Многомерный статистический анализ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 98.
5. Тиндова М. Г., Балабан О. М. Аналитическое планирование. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. – 64 с

Колосова Маргарита Сергеевна,
студентка 1-го курса группы ДБЭ-101мт,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: poaqwes@mail.ru

Научный руководитель
Тиндова Мария Геннадьевна,
кандидат экономических наук, доцент
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Анализ растениеводства в РФ на примере производства кукурузы

Аннотация. В работе проводится динамический анализ валового сбора кукурузы в РФ за период с 1990 по 2024 год. На первом шаге на основе показателей динамики проанализированы основные тенденции в рассматриваемом временном ряду. Далее строится уравнение основной тенденции ряда, а также проводится моделирование периодических колебаний во временном ряду. Результатом работы стал прогноз производства кукурузы в РФ на период до 2026 года.

Ключевые слова: валовый сбор кукурузы; динамический анализ; анализ АПК.

Kolossova Margarita,
1st Year Student in Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: poaqwes@mail.ru

Scientific Supervisor
Tindova Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Analysis of Crop Production in the Russian Federation Using Corn Production as an Example

Abstract. In the work, the author conducts a dynamic analysis of the gross corn harvest in the Russian Federation for the period from 1990 to 2024. At the first step, the author analyzes the main trends in the time series based on the dynamics indicators. Then the author constructs an equation for the main trend of the series, and also conducts a modeling of periodic fluctuations in the time series. The result of the work was a forecast for corn production in the Russian Federation for the period up to 2026.

Keywords: gross corn harvest; dynamic analysis; agro-industrial complex analysis.

Растениеводство развито практически во всех природных зонах мира, кроме тундры, арктических пустынь и высокогорий. Оно обеспечивает продовольственную безопасность в странах мира (растения — источник продуктов питания для населения), кормовую базу для развития животноводства, в качестве разнообразного сырья используется во многих отраслях промышленности (пищевой, текстильной, фармацевтической, парфюмерной) [1, с. 162].

Кукуруза является одной из важнейших сельхозкультур в глобальном земледелии из-за своей высокой урожайности и широкого применения. Человечество выращивает «царицу полей» уже 7000 — 12000 лет.

Родина культуры – современная Мексика, откуда она распространилась по Мезоамерике и лишь в XV веке впервые оказалась в Европе. В 2020 году Россия занимала 10-е место в мировом рейтинге стран – производителей кукурузы с объёмом производства 13,9 млн тонн [2].

Кукуруза относится к числу теплолюбивых культур, поэтому возделывается в районах с тёплым климатом, к которым в РФ относятся Краснодарский край, Ростовская область, Воронежская и Белгородская области, Ставропольский край. Доля посевных площадей, отданных под производство кукурузы в РФ, составляет около 3,5 % общего количества сельхозплощадей (по данным 2020 года) и увеличивается в среднем на 10 % в год; средняя урожайность 49,4 ц/га с максимумом в 2019 году – 57 ц/га.

Цель работы – исследовать динамику валового сбора кукурузы в РФ, а также построить прогнозную модель, описывающую эту динамику.

В качестве объекта исследования выступает объем производства кукурузы в целом по РФ за период с 1990 года по 2024 год (рис. 1) [2].

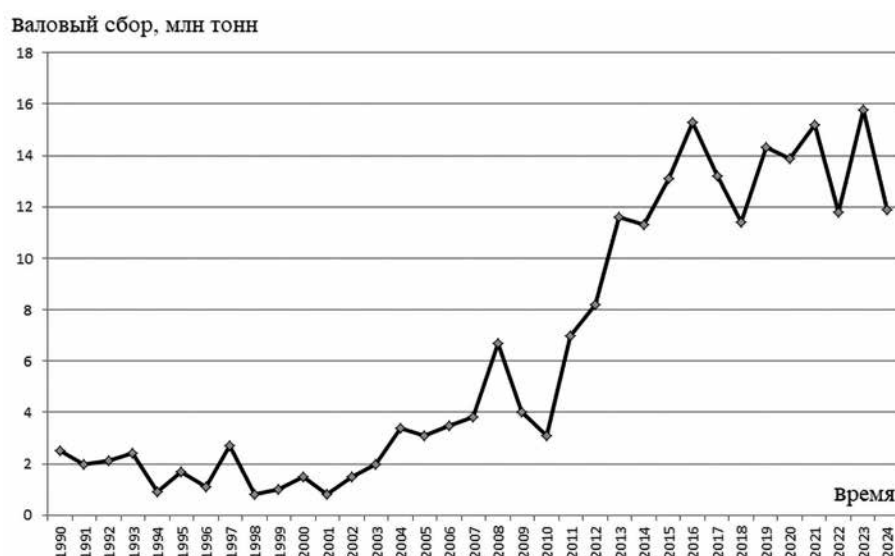


Рис. 1. Валовый сбор кукурузы в РФ, млн тонн

Fig. 1. Gross corn harvest in the Russian Federation, million tons

Если провести анализ динамики валового сбора кукурузы, то можно отметить, что в период с 1990 по 2001 год наблюдается спад объёмов производства кукурузы в среднем за период на 5,2 %, но с 2002 года отмечается уверенный рост объёмов производства в среднем на 29,6 %. Кроме того, анализ рисунка показывает, что начиная с 2015 года объёмы валового сбора снизили темпы роста до 0,9 %, что может свидетельствовать о задействовании всех производственных мощностей, пригодных к производству кукурузы, имеющихся на сегодняшний день в АПК России.

С целью построения модели оценки и прогноза валового сбора кукурузы в РФ проведем компонентный анализ временного ряда, первым этапом которого является тестирование ряда на наличие тренда. С этой целью проведем тест медианных серий, основой которого является построение ряда значений выше и ниже медианы ряда с последующим вычислением количества серий $\nu(n)$ и $k_{\max}(n)$, которые в нашем случае приняли значения: $Me = 3,5$, $\nu(n) = 4$, $k_{\max}(n) = 17$. Поскольку $\nu(n) = 4 < \left[\frac{1}{2}(n+1-1,96\sqrt{n-1}) \right] = 12$ и $k_{\max}(n) = 17 > [1,43 \cdot \ln(n+1)] = 5$, то гипотеза H_0 о стационарности ряда отклоняется [3, с. 135]. Другими словами, в ряду динамики валового сбора кукурузы присутствует долговременная составляющая роста.

Для моделирования основной тенденции сравним на основе коэффициента детерминации ошибки аппроксимации и значимости параметров, линейную, полиномиальную (до пятой степени включительно) и показательную функции. В результате в качестве уравнения тренда был выбран полином 4-й степени: $y = 1,95 + 0,29 \cdot t - 0,09 \cdot t^2 + 0,006 \cdot t^3 - 0,0001 \cdot t^4 + \varepsilon$, где коэффициент детерминации $R^2 = 0,940$, все параметры значимы по критериям Стьюдента и Фишера, а ошибка аппроксимации составляет $\bar{A} = 22,4\%$ (рис. 2).

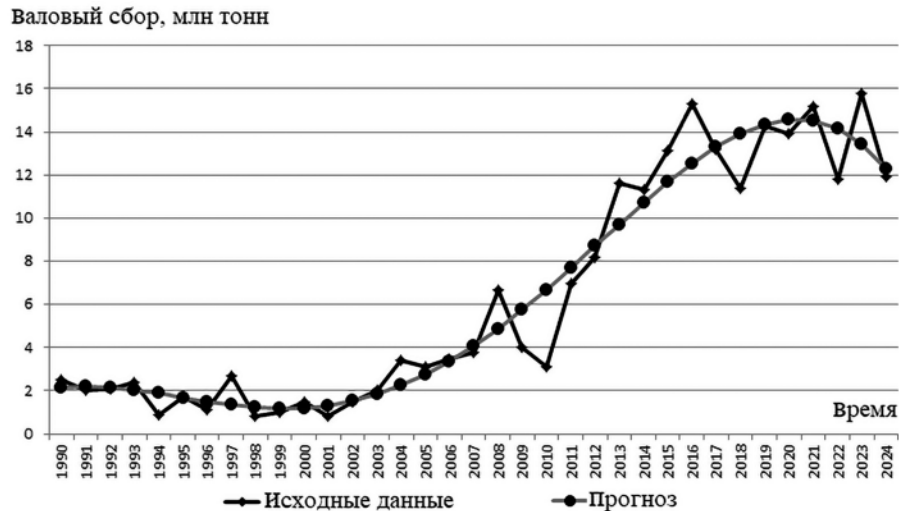


Рис. 2. Валовый сбор кукурузы в РФ и прогноз на основе полинома 4-й степени

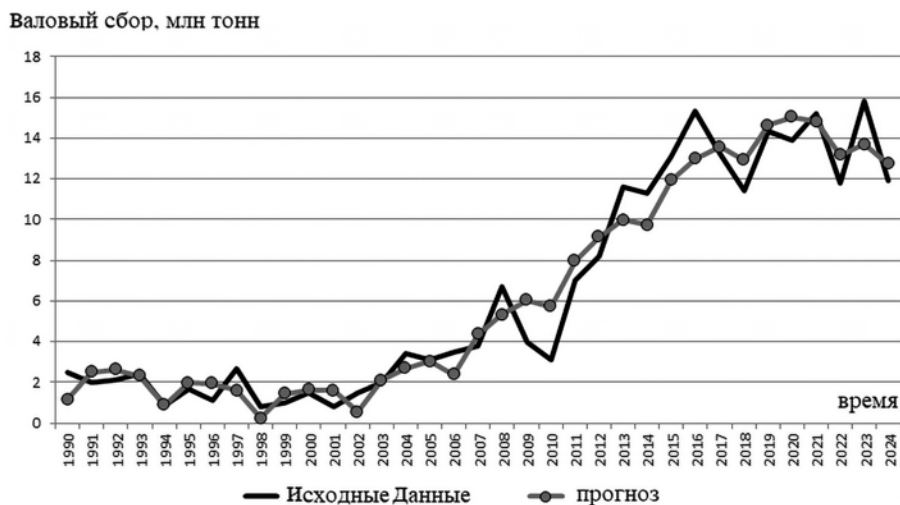
Fig. 2. Gross corn harvest in the Russian Federation and forecast based on a 4th degree polynomial

Следующим шагом компонентного анализа является анализ периодических колебаний, на первом шаге которого на основе анализа автокорреляционной функции проверим наличие периодических колебаний. В нашем случае автокорреляционная функция приняла значения: $f(\tau = 1) = 0,88$, $f(\tau = 2) = 0,89$, $f(\tau = 3) = 0,92$, $f(\tau = 4) = 0,93$, $f(\tau = 5) = 0,82$, $f(\tau = 6) = 0,77$, то, поскольку наибольшее значение функции соответствует лагу $\tau = 4$, то во временном ряду присутствуют колебания с периодом 4.

Из анализа рисунка 1 видно, что амплитуда колебаний временного ряда слабо изменяется на всей его протяжённости, то можно сделать вывод об аддитивном характере связи между трендом и периодическими колебаниями [4, с. 98].

В результате построения модели с индексами сезонности скорректированные аддитивные показатели периодических колебаний были равны: $I_1 = -0,99$, $I_2 = 0,28$, $I_3 = 0,44$ и $I_4 = 0,27$.

Данные значения показывают средние отклонения в соответствующие периоды от средних показателей, задаваемых уравнением тренда. В частности, полученные значения говорят о том, что первый год четырехлетнего цикла характеризуется снижением валового сбора кукурузы на 0,99 млн тонн; максимальный прирост валового сбора приходится на третий год цикла и составляет дополнительные 0,44 млн тонн (рис. 3).

Рис. 3. Валовый сбор кукурузы в РФ и прогноз на основе полинома 4-й степени с аддитивными периодическими колебаниями с периодом волны $\tau = 4$ Fig. 3. Gross corn harvest in the Russian Federation and forecast based on a 4th degree polynomial with additive periodic oscillations with a wave period $\tau = 4$

В итоге, прогнозная модель валового сбора кукурузы в РФ на основе полинома 4-й степени и аддитивных периодических колебаний с длиной волны приняла вид:

$$\begin{cases} y_1 = 0,963 + 0,29 \cdot t - 0,09 \cdot t^2 + 0,006 \cdot t^3 - 0,0001 \cdot t^4 + \varepsilon \\ y_2 = 2,232 + 0,29 \cdot t - 0,09 \cdot t^2 + 0,006 \cdot t^3 - 0,0001 \cdot t^4 + \varepsilon \\ y_3 = 2,392 + 0,29 \cdot t - 0,09 \cdot t^2 + 0,006 \cdot t^3 - 0,0001 \cdot t^4 + \varepsilon \\ y_4 = 2,227 + 0,29 \cdot t - 0,09 \cdot t^2 + 0,006 \cdot t^3 - 0,0001 \cdot t^4 + \varepsilon \end{cases}$$

Ошибка аппроксимации полученной модели составляет 20,5%.

Сделаем прогноз производства кукурузы на 2025–2026 год: $y_{2025}(t = 36) = 10,94$, $y_{2026}(t = 37) = 7,54$.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный в работе динамический анализ позволил сделать следующие выводы:

1) расчет показателей динамики показал, что валовый сбор кукурузы увеличивался с 2002 по 2014 год, однако начиная с 2015 года объёмы производства падают на 0,9% в год, что может говорить о задействовании всех производственных мощностей пригодных к производству данной культуры;

2) компонентный анализ показал аддитивную модель связи долговременного тренда, в качестве которого был выбран полином четвертой степени и периодических колебаний с длиной волны в 4 года; ошибка аппроксимации построенной в работе прогнозной модели составила 20,5%.

Литература

1. Бельков Г. И. Тенденции развития зернового комплекса в мире и России // Животноводство и кормопроизводство. 2022. Т. 105. № 3. С. 161–168.
2. Экспертно-аналитический центр агробизнеса России [Электронный ресурс]. URL: www.ab-centre.ru (дата обращения: 10.11.24).
3. Тиндова М. Г., Леднева О. В. Анализ инструментальных методов моделирования стохастических процессов в экономике // Прикладная информатика. 2023. Т. 18. № 2 (104). С. 132–143.
4. Тиндова М. Г. Многомерный статистический анализ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 98.

Кулиева Диана Азатовна,
студентка 3-го курса,
колледж Университета «Синергия», Москва

Кысса Елизавета Сергеевна,
студентка 3-го курса,
колледж Университета «Синергия», Москва

Адхамова Махина Орифджоновна,
студентка 3 курса,
колледж Университета «Синергия», Москва,
E-mail: anton.b02@mail.ru

Научный руководитель
Тиндова Мария Геннадьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Статистический анализ посетителей музея

Аннотация. В работе проводится и анализируется статистический опрос посетителей двух филиалов Третьяковской галереи, направленный на создание портрета «типичного» посетителя музея. На первом шаге работы авторы разрабатывают опросный лист, далее проводится непосредственный сбор информации, анализ которой позволил увидеть различия в портретах посетителей. Так, исторический филиал в Лаврушинском переулке в основном посещают молодые женщины с образовательной целью, которые ходят в музей время от времени, а новейшую Третьяковку посещают мужчины среднего возраста, пришедшие в музей первый раз с развлекательной целью.

Ключевые слова: статистический опрос; статистический анализ; посетители музея.

Kulieva Diana,
3th Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow

Kyssa Elizaveta,
3th Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow

Adkhamova Makhina
3th Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow,
E-mail: anton.b02@mail.ru

Scientific Supervisor
Tindova Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Statistical Analysis of Museum Visitors

Abstract. In the work, the authors conduct and analyze a statistical survey of visitors to two branches of the Tretyakov Gallery, aimed at creating a portrait of a “typical” museum visitor. At the first stage of the work, the authors develop a questionnaire, then they directly collect information, the analysis of which allowed them to see the differences in the portraits of visitors. Thus, the historical branch in Lavrushinsky Lane is mainly visited by young women for educational purposes, who go to the museum from time to time. The newest Tretyakov Gallery is visited by middle-aged men who came to the museum for the first time for entertainment purposes.

Keywords: statistical survey; statistical analysis; museum visitors.

Посещение музеев является одним из способов познакомиться с новой страной или новым городом. Поэтому Третьяковская галерея как наиболее яркий представитель музейной жизни Москвы привлекает к себе большое количество посетителей. Целью нашей работы является составление портрета «типичного» посетителя данного музея.

В качестве инструмента анализа в нашей работе выбран статистический анализ, который должен начинаться с процесса сбора первичного статистического материала и регистрации всех существенных фактов, относящихся к рассматриваемому объекту исследования. Указанный процесс называется статистическое наблюдение.

Процесс проведения статистического наблюдения включает следующие этапы [1, с. 58]: 1) подготовка наблюдения; 2) проведение массового сбора данных; 3) обработка данных.

На первом этапе данного процесса в зависимости от цели исследования происходит выбор объекта наблюдения и определяется состав признаков, подлежащих регистрации. Другими словами, необходимо разработать документы для сбора данных и выбрать методы и средства получения данных.

В нашем исследовании в качестве объекта исследования выступали посетители двух филиалов Третьяковской галереи: филиал на Крымском валу был обследован 14.12.2024, а филиал в Лаврушинском переулке – 10.12.2024.

В историческом здании Третьяковской галереи (Лаврушинский переулок, д. 10) размещается экспозиция русского искусства XII – начала XX века, которая даёт представление о развитии русской национальной художественной традиции [2].

Новая Третьяковка (Крымский вал, д. 10) посвящена экспозициям искусства XX века, здесь устраиваются мастер-классы с известными современными художниками в рамках деятельности Клуба современного искусства, читаются лекции, проводятся творческие вечера, концерты и конференции [2].

Поскольку задачей проводимого статистического анализа является составление портрета типичного посетителя музея, то мы предлагаем проводить сбор данных на основе опросного листа, представленного в таблице 1. Единицей измерения при этом будет выступать каждый отдельный посетитель музея.

Таблица 1

Опросный лист для сбора информации о посетителях музея

Table 1

Questionnaire for collecting information about museum visitors

1	Пол	мужчина
		женщина
2	Возрастная группа	дети
		подростки
		молодежь
		средний возраст
		пожилые
3	Сколько человек	один
		семья
		пара
		компания
		туристическая группа
4	Территориальная принадлежность	РФ
		ближнее зарубежье
		иностранные туристы

5	Время ожидания (очередь в кассу)	до 30 мин
		более 30 мин
6	Культурный уровень	низкий
		высокий
7	Цель визита	образовательная
		развлекательная
8	Частота посещений музея	первый раз
		иногда
		регулярно

Здесь группа вопросов 1 – 3 поможет определить социальный статус посетителя музея. Ответ на вопрос № 4 может помочь работникам музея, например, определить нужное количество переводчиков.

Цель визита может помочь сформулировать, например, названия просветительских лекций и экскурсий, которые стали бы интересны посетителям музея.

Другими словами, ответы на данные вопросы дадут портрет посетителя музея и помогут работникам музея привлечь и заинтересовать большее количество посетителей.

На втором этапе статистического наблюдения для каждого филиала Третьяковской галереи при сборе исходной информации использовалось цензурирование выборки 1-го типа, то есть ставилось ограничение по времени [3, с. 98], и опрос на Крымском валу проводился с 10:00 по 10:40, а в Лаврушинском переулке – с 17:00 до 18:00. В результате опрос, проводимый утром, позволил опросить за указанный промежуток времени только 46 человек; опрос, проводимый вечером, – 75 человек.

Другими словами, утром посещает музей в среднем 1,125 чел./мин, а вечером – 1,25 чел./мин, то есть на вечерние часы приходится на 10 % больше посещений, чем на утренние.

Для проведения третьего этапа статистического наблюдения – обработки данных – в нашей работе были рассчитаны описательные характеристики [4, с. 35], значения которых показали, что в среднем мужчин посещает музей в 2,1 раза больше, чем женщин. Наиболее частыми посетителями являются граждане РФ (74 % общего количества посетителей), причём это молодежь и люди среднего возраста (суммарно 54 % всех посетителей), и чаще всего посетители приходят по одному или семьей (суммарно 57 % общего количества). В 65,2 % случаев посещение носит развлекательный характер и только 17 % посетителей посещают данный музей постоянно. Наиболее часто на данный вопрос ответом служило «посещаем иногда» (48 % опрошенных).

Если рассматривать только мужчин, то здесь уже 96,8 % посетителей являются гражданами РФ, причём большинство из них, а именно 29 %, относятся к старшей возрастной группе (пенсионеры) и 26 % – к группе «молодёжь». Большинство мужчин (32 %) приходят в музей с семьей, делают они это иногда и с развлекательной целью (45 % и 71 % соответственно).

Среди посетителей-женщин 73 % являются гражданками РФ, причём большинство относятся к средней и старшей возрастным группам (33 % и 40 % соответственно). Приходят женщины в музей либо одна (40 %), либо в компании (33 %), делают они это часто (53 %) и с развлекательной целью (54 % респондентов).

Если проанализировать посетителей музея по возрастным группам, то в группе «молодёжь» также преобладают посетители-мужчины (62 %), которые приходят в музей либо один, либо парой, либо в компании (в одинаковых долях 31 % общего количества членов группы). Частота посещений примерно одинаковая в каждом варианте: 31 % – первый раз, 35 % – иногда и 34 % – регулярно; 70 % респондентов приходят в музей с развлекательной целью.

В средней возрастной группе гендерная переменная разделилась пополам: 50 % мужчин, 50 % женщин; 67 % данной группы – граждане РФ и 42 % группы приходят в музей одни, 25 % в компании. Целью визита для половины группы служит развлечение, для второй половины – образование.

В старшей возрастной группе среди посетителей преобладают мужчины (87 %), представители данной группы на 78 % являются гражданами РФ, которые приходят в музей с семьей (56 %) с развлекательными целями (55,6 %). Кроме того, только 22 % данной группы посещают музей постоянно.

При анализе посетителей исторической части Третьяковской галереи было отмечено, что здесь большинство посетителей являются женщинами (64%); 49,3 % всех посетителей являются молодежью; в 38,7 % случаев посетители приходят в музей одни и 82,6 % всех респондентов приходят сюда с образовательной целью.

При этом регулярно музей посещают только 16 % респондентов (наиболее часто опрошенные лица пришли в музей первый раз – 37,3 %).

Если рассмотреть только посетителей-мужчин, то 48,15 % из них относятся к группе «молодежь», 29,63 % – люди среднего возраста и 14,8 % являются пенсионерами. В 44 % случаев они приходят одни или парой – в 33 % случаев. В 92,5 % случаев респонденты ответили, что цель их посещения образовательная и в 48 % случаев они пришли первый раз.

Для посетителей-женщин картина примерно та же: 50 % относятся к категории «молодежь», 31,25 % – к людям среднего возраста и 12,5 % – к людям старшего возраста. Приходят в музей они либо парой, либо компанией (совокупно 50 % респондентов) и в 77 % случаев с образовательной целью. При этом 54 % опрошенных ответили, что в музей они приходят иногда.

Если проанализировать посетителей музея по возрастным группам, то в группе «молодежь» также преобладают посетители-женщины (65%), которые приходят в музей либо одна, либо в компании (соответственно 45,9 % и 21,6 % общего количества членов группы). В подавляющем большинстве случаев (62 %) они приходят в музей иногда и в 75,6 % случаев с образовательной целью.

В средней возрастной группе также преобладают женщины – 65 %, 34,8 % которых приходят парой. Целью визита в 86 % случаев служит образование, и приходят в музей они в 47,8 % случаев иногда.

Для старшей возрастной группы все эти тенденции сохраняются.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный в работе анализ позволил сделать вывод о том, что портрет «типичного» посетителя для исторического филиала Третьяковской галереи и филиала, экспонирующего современное искусство, отличаются, и если исторический филиал в Лаврушинском переулке в основном посещают молодые женщины с образовательной целью, которые ходят в музей время от времени, то новейшую Третьяковку посещают мужчины среднего возраста, пришедшие в музей первый раз с развлекательной целью.

Литература

1. Анализ данных: учебник / В.С. Мхитарян, М.Ю. Архипова, Т.А. Дуброва [и др.]. 1-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 490 с.
2. Официальный сайт Третьяковской галереи [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/> (дата обращения: 25.02.25).
3. Тиндова М. Г. Многомерный статистический анализ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 1. С. 98.
4. Тиндова М. Г., Балабан О. М. Аналитическое планирование. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. – 64 с.

Павлов Максим Сергеевич,

аспирант 2-го курса группы ДАМСМ-207,
специальность «Математические, статистические и
инструментальные методы в экономике»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: macsi7@mail.ru

Моделирование выхода на рынок конкурирующих компаний

Аннотация. В работе строится модель поведения некоторой компании с целью выхода на рынок при наличии компании-конкурента. Стратегия компании зависит от поведения внешних инвесторов и состояния рыночной среды, в которой все участники принимают инвестиционные решения. Основой моделирования в работе стали возможности платформы oTree языка программирования Python, применимые к байесовским играм.

Ключевые слова: конкуренция, теория игр, байесовские игры.

Pavlov Maxim,

2nd Year Postgraduate Student, Mathematical, Statistical
and Instrumental Methods in Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: macsi7@mail.ru

Modeling the Entry of Competing Companies Into the Market

Abstract. The work builds a model of the behavior of a certain company with the purpose of entering the market in the presence of a competitor company. The company's strategy depends on the behavior of external investors and the state of the market environment in which all participants make investment decisions. The modeling in the work is based on the capabilities of the oTree platform of the Python programming language, applicable to Bayesian games.

Keywords: competition, game theory, Bayes games.

В современном мире – мире быстрых технологий – большую роль играют технологии, позволяющие быстро продвигать свой товар на рынке, опережая конкурентов. Предлагая товар первыми, компании снижают свои издержки на продвижение товара на рынке, получают возможность создания рыночных барьеров для конкурентов, а также получают различные бонусы в свой имидж, известность и внимание к компании, что в дальнейшем позволяет компаниям снижать расходы на рекламу.

Для развития компаниям необходимы инвесторы, которые будут вкладывать свои средства в компанию только с уверенностью, что в будущем это принесет им прибыль, то есть, если говорить математическим языком, инвесторы максимизируют свою функцию выигрыша [1, с. 38].

Поэтому целью работы является построение модели конкуренции за рынок (инвесторов) двух компаний с похожим товаром на основе теории игр.

Выдвигается гипотеза о том, что если участник эксперимента будет действовать рационально, пытаясь максимизировать свою функцию выигрыша, то его поведение будет соответствовать равновесным стратегиям.

Задача формулируется следующим образом: две компании А и В путём эмиссии акций по фиксированной цене пытаются выйти и закрепиться на рынке, что будет возможно при продаже акций своей компании на определенную сумму.

При этом решение о покупке принимают два внешних инвестора, действующих последовательно: Инвестор 1 может купить любое количество акций обеих компаний (или только одной), Инвестор 2 принимает решение о покупке, исходя из известных ему действий Инвестора 1.

Успешность компании зависит не только от инвестиций, но и от других факторов, которые в данной модели задаются вероятностями, они заранее известны участникам эксперимента. Соответственно, даже если компания собрала необходимую сумму денег, она все равно может не выйти на рынок.

Другими словами, представленная модель относится к классу динамических игр с неполной информацией, или же к байесовским играм [2, с. 240]. В байесовской игре существуют некоторые неконтролируемые игроками факторы, однако у каждого из игроков имеются вероятностные представления об этих факторах. Поэтому дополним модель следующими вариантами развития событий:

Вариант № 1 – на рынок выйдет только одна компания, получившая большее количество инвестиций (продавшая большее количество своих акций). Если суммы инвестиций одинаковы, то компания-победитель выбирается случайно.

Вариант № 2 – на рынок выйдут обе компании, если они обе преодолеют минимальный порог инвестирования.

В обоих вариантах цена акций компании, вышедшей на рынок, вырастает до некоторого фиксированного значения, большего первоначальной стоимости эмиссии акций.

Выигрыши инвесторов, определяемые формулой $U(N_A, N_B) = S_0 - N_A S_A - N_B S_B + N_A S_{CA} + N_B S_{CB}$, где S_0 – начальная сумма инвестора; N_A и N_B – количество акций компаний А и В, купленных инвестором, показывают разность между начальным капиталом инвестора и затратами на приобретение акций компаний, с которой суммируются совокупные стоимости акций компаний, вышедших на рынок.

При этом для игры № 1:

$$S_{CA} = \begin{cases} 0, \text{ при } N_A S_A < \max(S, N_B S_B) \\ \begin{cases} 0, \text{ с вероятностью } 1 - p_A \\ S_C, \text{ с вероятностью } p_A \end{cases} \end{cases} \quad \text{и} \quad S_{CB} = \begin{cases} 0, \text{ при } N_B S_B < \max(S, N_A S_A) \\ \begin{cases} 0, \text{ с вероятностью } 1 - p_B \\ S_C, \text{ с вероятностью } p_B \end{cases} \end{cases};$$

для игры №2:

$$S_{CA} = \begin{cases} 0, \text{ при } N_A S_A < S \\ \begin{cases} 0, \text{ с вероятностью } 1 - p_A \\ S_C, \text{ с вероятностью } p_A \end{cases} \end{cases} \quad \text{и} \quad S_{CB} = \begin{cases} 0, \text{ при } N_B S_B < S \\ \begin{cases} 0, \text{ с вероятностью } 1 - p_B \\ S_C, \text{ с вероятностью } p_B \end{cases} \end{cases}.$$

В ходе нашего исследования для каждого из двух вариантов игры были рассчитаны равновесные стратегии, которые зависят от начальных параметров модели. Нами были рассмотрены 3 возможных случая в варианте № 1.

1. Общая стоимость выставленных на продажу акций одной компании больше общей стоимости выставленных на продажу акций другой компании, но при этом общая стоимость выставленных на продажу акций любой из компаний меньше начального запаса каждого инвестора: $N_A S_A \neq N_B S_B$, $N_A S_A < S_0$, $N_B S_B < S_0$.

В данном случае равновесной стратегией инвестора 1 будет покупка всех акций компании, общая стоимость выставленных на продажу акций которой больше. Равновесной стратегией инвестора 2 будет решение не покупать никаких акций.

2. Общая стоимость выставленных на продажу акций одной компании равна или не равна общей стоимости выставленных на продажу акций другой компании, но при этом общая стоимость выставленных на продажу акций любой из компаний не меньше начального запаса каждого инвестора: $N_A S_A \neq N_B S_B$ или $N_A S_A = N_B S_B$, $N_A S_A \geq S_0$, $N_B S_B \geq S_0$.

В данном случае равновесной стратегией инвестора 1 будет покупка акций одной из компаний на сумму, равную начальному запасу инвестора.

Выбор компании обусловлен максимумом математического ожидания функции выигрыша инвестора 1.

- ** Пусть инвестор 1 купил акций компании А на сумму, равную своему начальному запасу, тогда стратегией инвестора 2 будет выбор между покупкой оставшихся акций компании А и покупкой акций компании В на сумму своего начального запаса, либо же ему будет выгодней ничего не покупать.
 - ** Если выбором инвестора 2 будет покупка всех акций компании В, то изменяется математическое ожидание выигрыша инвестора 1, и его стратегией будет либо покупка всех акций компании А, либо же ему будет выгодно не вкладываться ни в одну компанию.
3. Общая стоимость выставленных на продажу акций одной компании равна общей стоимости выставленных на продажу акций другой компании, но при этом общая стоимость выставленных на продажу акций любой из компаний меньше начального запаса каждого инвестора: $N_A S_A = N_B S_B < S_0$.
Стратегия инвестора 1 — покупка некоторого количества приложенных акций любой из компаний:
- ** Если он купил все предложенные акции компании А, то у инвестора 2 возможны две стратегии: купить все акции компании В либо сохранить свой начальный запас.
 - ** Если выбором инвестора 2 будет покупка всех акций компании В, то стратегией инвестора 1 будет выбор между покупкой всех предложенных акций компании А и покупкой части предложенных акций компании А, либо же ему будет выгодней ничего не покупать. Выбор инвестора 1 обусловлен максимумом математического ожидания его функции выигрыша. Часть предложенных акций компании А такое, что математическое ожидание функции выигрыша второго инвестора в случае покупки оставшихся акций компании А больше, чем математическое ожидание функции выигрыша второго инвестора в случае покупки всех акций компании В.

В варианте № 2 эксперимента поиск равновесия также осуществлялся за счёт максимизации матожидания функции выигрыша каждого инвестора, которое у каждого из инвесторов является линейной функцией по двум аргументам: вложенным акциям в компанию А с коэффициентом 1,6 и в компанию В с коэффициентом 1,2. Поэтому оптимальной стратегией первого инвестора была покупка всех акций компании А и на оставшиеся деньги максимального количества акций В. Наилучшим ответом второго инвестора на действия первого являлась покупка всех оставшихся акций компании А в первую очередь, компании В во вторую.

Для проведения эксперимента была написана игра на платформе oTree [3, с. 92], реализованной на языке программирования Python. Игра проводилась на занятии по экспериментальной экономике у группы 2 курса магистратуры ФПМИ. В ней участвовали 20 человек.

Было получено, что количество равновесных ходов при игре за инвестора 1 в первой игре значительно больше, чем во второй (22:3). У инвестора 2 ситуация противоположная (17:28). Кроме этого, во второй игре акций покупают больше, чем в первой.

Также были найдены игроки, придерживающиеся равновесных стратегий. Рассчитано среднее количество акций каждой из компаний за каждого инвестора для всех игроков сразу и за каждого участника отдельно в обоих экспериментах. А также получена динамика изменения покупки акций каждой из компаний за каждого инвестора по периодам в обоих вариантах эксперимента.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный эксперимент позволил прийти к выводу, что наибольший выигрыш наблюдается у игроков, которым везло чаще, чем другим, и которые при этом старались придерживаться равновесной стратегии либо стратегии, близкой к равновесной. Кроме того, выигрыш инвесторов зависит от их первоначального капитала.

Литература

1. Звягин Л. С. Математические алгоритмы теории игр как прикладной инструмент для принятия эффективных финансово-экономических решений // Мягкие измерения и вычисления. 2020. Т. 36. № 11. С. 35–47.
2. Власов Д. А., Синчуков А. В. Имитационное исследование теоретико-игровых моделей на основе Wolfram-технологий // Современные информационные технологии и ИТ-образование. 2020. Т. 16. № 1. С. 235–245.
3. Chen D. L., Schonger M., Wickens C. oTree — An open-source platform for laboratory, online, and field experiments // Journal of Behavioral and Experimental Finance. 2016. No. 9. P. 88–97.

Петухов Степан Игоревич,
студент 1-го курса группы ДБЭ-101мт,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: stepan.petukhov02@gmail.com

Научный руководитель
Тиндова Мария Геннадьевна,
кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Фондовый рынок как объект инвестирования: анализ, прогноз

Аннотация. В работе проводится анализ инвестиционной привлекательности акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ» с использованием инструментов компонентного анализа временных рядов. Использование фиктивной переменной наклона показало наличие структурных сдвигов в январе 2020 года в формировании стоимости акций компании. В качестве уравнения долговременного изменения был выбран многочлен 7-й степени, коэффициент детерминации для которого равен 88,9%. В результате сделан прогноз изменения стоимости акций на конец 2024 года, ошибка аппроксимации которого составила 5,72%.

Ключевые слова: фондовый рынок; инвестиции; анализ временных рядов.

Petukhov Stepan,
1st Year Student, Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: stepan.petukhov02@gmail.com

Scientific Supervisor
Tindova Maria,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Stock Market as an Investment Object: Analysis, Forecast

Abstract. In this paper, the author analyzes the investment attractiveness of PJSC LUKOIL shares using the tools of component analysis of time series. The use of a dummy slope variable showed the presence of structural shifts in January 2020 in the formation of the company's share price. As an equation for long-term change, the author chose a 7th-degree polynomial, the determination coefficient for which is 88.9%. As a result, the author made a forecast for changes in share price at the end of 2024, the approximation error of which was 5.72%.

Keywords: stock market; investments; time series analysis.

В последние три года резко возрос интерес физических лиц к различным средствам инвестирования частных капиталов. В силу этого возникает вопрос: какие инвестиционные проекты выбирать и в какие активы вкладываться?

Одним из наиболее простых способов инвестирования является покупка акций различных компаний. Поскольку акции компаний, торгующиеся на фондовом рынке, относятся к объектам с высокой

степенью ликвидности, то они обладают высокой скоростью оборачиваемости, что может привлекать потенциальных инвесторов.

Целью работы является анализ фондового рынка как объекта инвестирования.

В качестве объекта исследования рассмотрим динамику стоимости акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ» — одной из ведущих российских нефтяных компаний. В группу компаний входят сеть заправочных станций, перерабатывающие заводы, нефтепродукты и нефтехимия. Контрольный пакет принадлежит менеджменту, основными владельцами являются основатель и президент компании Вагит Алекперов и вице-президент Леонид Федун.

На ЛУКОЙЛ приходится 2 % мировой нефтедобычи, 2 % переработки нефти и 1 % мировых разведанных запасов нефти [1], кроме того, ПАО «ЛУКОЙЛ» является лидером среди российских компаний по объёму выплачиваемых дивидендов, приходящихся на 1 акцию.

Анализ динамики стоимости акций компании за период с августа 2010 по июнь 2024 года (рис. 1) [1], показывает, что резкое увеличение стоимости акций компании происходит с июля 2017 года, когда за 6 месяцев цена выросла на 17 %, а за 12 — на 51 %.

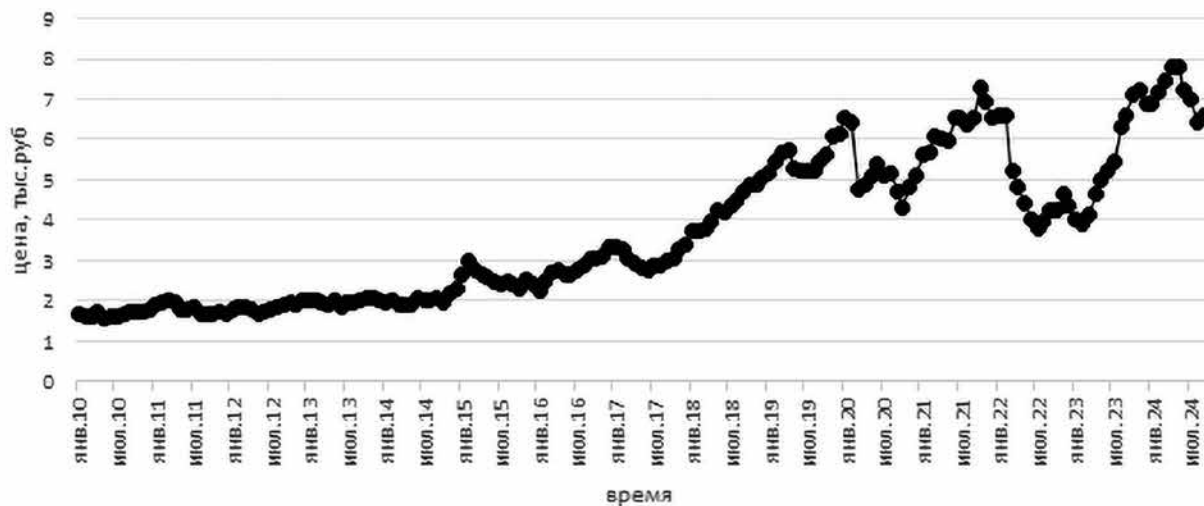


Рис. 1. Динамика стоимости акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ»

Fig. 1. Dynamics of the value of shares of PJSC LUKOIL

Источник: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/IrTool/SharePriceHistory>

Максимальный рост приходится на период с ноября 2020-го по январь 2021-го, когда суммарно цена выросла на 28%. Максимальная продолжительность периода роста стоимости акций составляла 11 уровней, падения — 6 уровней.

Кроме того, из динамики видно, что с января 2020 года происходит резкое увеличение вариативности ряда (в период с января 2010-го по декабрь 2019-го коэффициент вариации был $V =$, а в период с января 2020-го по сентябрь 2024-го уже $V =$), что может свидетельствовать о наличии структурных изменений в модели формирования стоимости акций компании ЛУКОЙЛ.

Для подтверждения выдвинутого предположения введем фиктивную переменную наклона $z = \begin{cases} 0, & t < 121 (\text{январь 2020}) \\ 1, & t \geq 121 (\text{январь 2020}) \end{cases}$, построим уравнение $y = a + b \cdot t + c \cdot z \cdot t + \varepsilon$ значимость параметра c в котором будет говорить о принятии гипотезы о наличии структурных изменений в январе 2020 года [2, с. 85].

В нашем случае уравнение приняло вид: $y_2 = 0,92 + 0,03 \cdot t + 0,0016 \cdot z \cdot t + \varepsilon$, коэффициент детерминации здесь $R^2 = 0,817$ и все параметры значимы по критерию Стьюдента. Другими словами, в январе 2020 года произошел структурный сдвиг в формировании стоимости акций компании ЛУКОЙЛ, и для моделирования необходимо рассматривать только период с января 2020-го по сентябрь 2024 года.

Проведя двухвыборочный F-тест для дисперсии [3, с. 53] было выявлено наличие основного тренда в ряду динамики стоимости акций компании ЛУКОЙЛ, а в качестве уравнения тренда был выбран

многочлен 7-й степени, коэффициент детерминации для которого равен 88,9 %, ошибка аппроксимации 5,72 % (рис. 2).

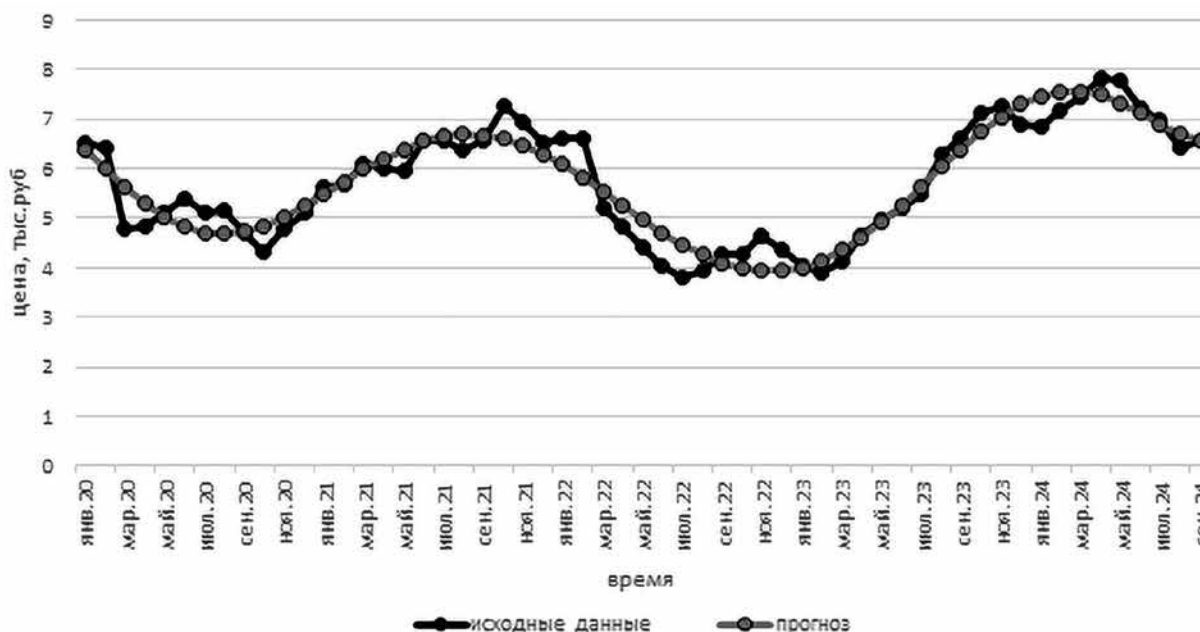


Рис. 2. Динамика стоимости акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ» за период с января 2020 года по сентябрь 2024 года, а также прогноз, построенный по полиному 7-й степени

Fig. 2. Dynamics of the value of shares of PJSC LUKOIL for the period from January 2020 to September 2024, as well as a forecast based on a 7th-degree polynomial

Сделаем прогноз стоимости акций компании ЛУКОЙЛ на конец 2024 года: $y_2(\text{окт.24}) = 6,666$ тыс. руб, $y_2(\text{нояб.24}) = 7,041$ тыс. руб, $y_2(\text{дек.24}) = 7,858$ тыс. руб.

Таким образом, проведенный анализ, показавший наличие долговременной тенденции к росту стоимости акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ», говорит об инвестиционной привлекательности объектов с высокой степенью ликвидности.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный в работе анализ фондового рынка на основе инструментов компонентного анализа временных рядов выявил тенденции к долговременному росту стоимости акций нефтяной компании, что говорит об их инвестиционной привлекательности в краткой и среднесрочной перспективе.

Литература

1. РБК Инвестиции [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/ticker/59315> (дата обращения: 25.03.2025).
2. Харин Ю. С. Устойчивость в статистическом прогнозировании временных рядов // Прикладная эконометрика. 2006. № 1 (1). С. 82–93.
3. Тиндова М. Г., Балабан О. М. Аналитическое планирование. — Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. — 64 с.

Скачков Александр Александрович,

студент гр. ДБХ-202ппс,
факультет психологии,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sky.skachkom@gmail.com

Кастаньеда Алла Георгиевна,

студентка гр. ДБХ-202ппс,
факультет психологии,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alla.castaneda@yandex.ru

Зорина Мария Евгеньевна,

студентка гр. ДБХ-202ппс,
факультет психологии,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: zorrina.m.e@gmail.com

Научный руководитель**Тарасова Ольга Борисовна,**

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: OTarasova@synergy.ru
SPIN-код: 2608-1695
ORCID: 0000-0002-4060-9473

Статистическое исследование распространенности буллинга среди старшего и младшего подросткового возраста

Аннотация. В современном обществе, где молодежь все чаще использует социальные сети, случаи буллинга становятся серьезной проблемой. Буллинг имеет весьма серьезные последствия для эмоционального и психологического здоровья всех, но для подростков и детей может быть более вредоносным, так как впоследствии жертвы буллинга могут иметь депрессию, низкую самооценку, суицидальные мысли, социальную изоляцию. В связи с развитием технологий появилось такое явление, как кибербуллинг. Освещение этой темы необходимо для разработки более эффективных стратегий борьбы с буллингом и его последствиями. Важную роль в решении данной проблемы играют не только родители, но и образовательные учреждения, они должны быть готовы оказать необходимую помощь и поддержку пострадавшим. В рамках нашего исследования было выявлено, что подавляющее большинство школьников не испытывают доверия к учителям, поэтому не желают обращаться за помощью ко взрослым. Анализ показал, что буллингу подвержены чаще всего подростки в младшем подростковом возрасте 11–14 лет, независимо от пола ребенка. Дети – жертвы буллинга умалчивают о травле из-за различного рода страха. С целью борьбы с буллингом необходимо разрабатывать социальные программы, в рамках которых будет проводиться работа как со взрослыми, взаимодействующими с детьми, так и с детьми.

Ключевые слова: анкетирование, буллинг, корреляционная связь признаков, проверка статистических гипотез, статистический анализ, статистическая закономерность, школа.

Skachkov Alexandr,

Student at the Faculty of Psychology,
Synergy University, Moscow
E-mail: sky.skachkom@gmail.com

Kastanieda Alla Georguievna,

Student at the Faculty of Psychology,
Synergy University, Moscow
E-mail: alla.castaneda@yandex.ru

Zorina Maria Evgenievna,

Student at the Faculty of Psychology,
Synergy University, Moscow
E-mail: zorrina.m.e@gmail.com

Scientific Supervisor**Tarasova Olga Borisovna,**

PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: obtarasova@gmail.com
SPIN-code: 2608-1695
ORCID: 0000-0002-4060-9473

Statistical Study of the Prevalence of Hullying Among Older and Younger Adolescents

Abstract. In today's society, where young people are increasingly using social media, bullying cases are becoming a serious problem. Bullying has very serious consequences for the emotional and psychological health of everyone, but it can be more harmful for adolescents and children, as victims of bullying may subsequently have depression, low self-esteem, suicidal thoughts, and social isolation. Due to the development of technology, the phenomenon of cyberbullying is spreading. Coverage of this topic is necessary to develop more effective strategies to combat bullying and its consequences. An important role in solving this problem is played not only by parents, but also by educational institutions, they must be ready to provide the necessary assistance and support to the victims. As part of our research, it was revealed that the vast majority of schoolchildren do not trust teachers, therefore they do not want to seek help from adults. The analysis showed that teenagers in the younger teens of 11-14 years are most often exposed to bullying, regardless of the child's gender. Child victims of bullying are silent about bullying because of various kinds of fear. In order to combat bullying, it is necessary to develop social programs that will work with both adults interacting with children and children.

Keywords: bullying, questioning, analysis of the relationship of signs, verification of statistical hypotheses, statistical patterns, dynamics, children.

Актуальность темы подросткового буллинга возрастает с каждым годом независимо от места проживания [1]. В современном обществе, где молодежь всё чаще использует социальные сети, случаи буллинга становятся всё более распространёнными. Буллинг имеет весьма серьёзные последствия для эмоционального и психологического здоровья всех, но для подростков и детей может быть более вредоносным. В пример негативных последствий буллинга можно привести: депрессию, низкую самооценку, суицидальные мысли, социальную изоляцию [2; 3]. В связи с развитием технологий распространяется такое явление, как кибербуллинг, который способствует менее заметной травле, чем физические проявления буллинга, но также разрушающе действует на неокрепшую психику подростка.

Освещение этой темы необходимо для разработки более эффективных стратегий борьбы с буллингом и его последствиями. Важную роль в решении данной проблемы играют не только родители, но и образовательные учреждения, они должны быть готовы оказать необходимую помощь и поддержку пострадавшим.

Целью нашего исследования определено: выявление распространённости и специфики буллинга в образовательной среде.

В соответствии с целью поставлены задачи:

- провести статистическое выборочное наблюдение среди школьников на основе анкетирования;
- провести первичную обработку данных, выделив группу школьников, подвергшихся буллингу, группу свидетелей буллинга и группу, не имеющих проблемы с буллингом определить структуру групп;
- выявить взаимосвязь признаков, отраженных в анкетах;
- провести статистическое оценивание результатов исследования на достоверность.

Объектом исследования были школьники московской частной школы.

Авторами были использованы методы исследования: статистическое наблюдение в виде анкетирования, статистическая сводка и группировка, корреляционный анализ, проверка статистических гипотез [4; 5].

Для реализации поставленной цели была разработана анкета с учетом требований ее создания.

Анкета «Исследование на тему буллинга»

1. Возраст
2. Пол
3. Подвергались ли вы буллингу? (да, нет, затрудняюсь ответить)
4. Если бы вы были жертвой буллинга, вы бы рассказали взрослым? (да, нет, затрудняюсь ответить)
5. Вы считаете, что жертва буллинга сама виновата, что ее травят? (да, нет, затрудняюсь ответить)
6. Являлись ли вы свидетелем буллинга? (да, нет, затрудняюсь ответить)
7. Считаете ли вы, что родители недостаточно помогают детям, являющимся жертвами буллинга? (да, нет, затрудняюсь ответить)

8. Считаете ли вы, что учителя недостаточно помогают детям, являющимся жертвами буллинга? (да, нет, затрудняюсь ответить)
9. Считаете ли вы, что рассказывать взрослым о буллинге — «стукачество» (да, нет, затрудняюсь ответить)
10. Считаете ли вы, что взрослые могут не поверить жертве буллинга? (да, нет, затрудняюсь ответить)
11. Вам есть к кому обратиться, если вы подвергнетесь буллингу? (да, нет, затрудняюсь ответить)
12. Напишите, что, по вашему мнению, является причиной того, почему жертва не обращается за помощью?

Результаты обработки 50 анкет школьников в возрасте от 11 до 17 лет показали следующий состав опрошиваемых: 26 девочек (52%) и 24 мальчика (48%). По возрасту школьники распределялись следующим образом: 34% — лица 11–12 лет, 30% лица 14 лет и 36% — от 15 до 17 лет. Состав позволяет сделать вывод о том, что все группы достаточно многочисленны, и обобщение данных позволит выявить статистические закономерности, которые проявляются в больших выборках.

В таблице 1 представлены ряды распределения по вопросам буллинга.

Данные таблицы 1 позволяют сделать выводы о высокой распространённости буллинга. Более половины опрошенных подвергались агрессии со стороны окружающих, 70% были свидетелями проявлений буллинга. Буллинг перестал быть единичным явлением, осуждаемым всеми. На вопрос о вине самой жертвы, если её травят, 16% школьников ответили утвердительно, рассматривая проявление жестокости как расплату на поступки по принципу «заслужил». Примерно 12% школьников считают, что сообщать взрослым о буллинге — «стукачество».

Таблица 1

Распределение школьников по ответам на вопросы анкеты по буллингу

Table 1

Distribution of schoolchildren by answers to bullying questionnaire questions

Признаки	Категория школьников	Положительный ответ	Отрицательный ответ	Затруднение с ответом
Подвергались ли вы буллингу?				
	все	19	24	7
	мальчики	9	12	3
	девочки	10	12	4
Если бы вы были жертвой буллинга, вы бы рассказали взрослым?				
	все	28	16	6
	мальчики	14	8	2
	девочки	14	8	4
Вы считаете, что жертва буллинга сама виновата, что ее травят?				
	все	8	38	4
	мальчики	4	2	2
	девочки	4	2	2
Являлись ли вы свидетелем буллинга?				
	все	35	14	1
	мальчики	16	8	0
	девочки	19	6	1

Считаете ли вы, что родители недостаточно помогают детям – жертвам буллинга?				
	всего	21	17	12
	мальчики	9	3	7
	девочки	12	14	5
Считаете ли вы, что учителя недостаточно помогают детям – жертвам буллинга?				
	всего	36	9	5
	мальчики	16	7	1
	девочки	20	2	4
Считаете ли вы, что рассказывать взрослым о буллинге – «стукачество»				
	всего	6	42	2
	мальчики	3	14	1
	девочки	3	22	1
Считаете ли вы, что взрослые могут не поверить жертве буллинга?				
–	всего	36	9	5
	мальчики	15	6	3
	девочки	11	3	2

Эти неверные психологические установки школьников связаны с сильной эмоциональной, психологической, а часто и физической (при дистанционном обучении) разобщённостью поколений, то есть взрослых и детей. И в то же время дети ожидают помощи взрослых, оказавшись в непростой ситуации, обвиняя взрослых (родителей и учителей) в недостаточной помощи. Об этом заявили 42% школьников по отношению к родителям и 72% по отношению к учителям. Более высокие требования к учителям по сравнению с родителями обусловлены, по всей видимости, тем, что буллинг в школе – наиболее травматичен для подростка. В школе ребёнок проводит большую часть жизни в подростковом возрасте, и как бы ни складывались отношения с одноклассниками, он обязан посещать уроки.

Недоверие ко взрослым, с одной стороны (72% опрошенных), и потребность в их помощи, с другой стороны (в частности, учителей, тоже 72%), – это серьёзный психологический диссонанс школьников, порождающий проблемы со здоровьем, уход в виртуальный мир и другие негативные последствия. И это уже не проблема отдельно взятой школы. Она требует принятия серьёзных мер по устранению буллинга в системе образования на всех уровнях, особенно в школах.

Статистический анализ ответов школьников по гендерному признаку показал, что девочки и мальчики в равной степени подвергаются буллингу. Но девочки в большей степени доверяют взрослым, обвиняя их в бездействии. Из этого вывода следует заключение, что с мальчиками – жертвами буллинга работать значительно сложнее и помогать им нужно, заручившись доверием.

Построение двумерных статистических рядов, один из которых по гендерному признаку, не выявило значимых для генеральной совокупности различий между мальчиками и девочками по большинству вопросов. (использовался критерий Пирсона).

Нет достоверных различий по критерию Пирсона также между возрастом детей – жертв буллинга и частотой подверженности моральному насилию.

Отсутствие достоверных связей могло быть обусловлено малочисленностью отдельных групп в ячейках двумерного ряда. Поэтому была проведена замена ответов детей на условные величины: «да» – 1; «нет» – 2; «затрудняюсь ответить» – 3. По условным характеристикам в программе «IBM SPSS Statistics» проведён корреляционный анализ.

Данные анализа показали, что есть значимая обратная корреляция между возрастом и буллингом: чем взрослее подросток, тем меньше он подвергается буллингу. Коэффициент корреляции составил 0,37, критерий F-распределения 7,9 при табличном критерии $F = 4,04$. Это говорит о достоверной связи признаков.

В качестве основной причины не обращения за помощью дети – жертвы буллинга называют страх и стыд.

Проведенный статистический анализ показал, что буллинг – распространенное явление в школах столицы. Ему подвержены прежде всего подростки до 14-летнего возраста независимо от пола жертвы. Одной из самых распространенных причин умалчивания проблемы дети называют страх усиления травли, страх огласки и неверие в реальную помощь со стороны взрослых. Подавляющее большинство учеников считают, что учителя делают недостаточно, что может свидетельствовать о сильном недоверии по отношению к учителям со стороны детей; Жертвы буллинга в большинстве своем выбирают вариант реакции на буллинг – не рассказывать о травле взрослым.

С целью борьбы с буллингом необходимо разрабатывать социальные программы, в рамках которых будет проводиться работа как со взрослыми, взаимодействующими с детьми, так и с детьми.

Литература

1. *Король Н. В., Антипова А. А.* Распространённость школьного буллинга в подростковой среде // *Universum: психология и образование*. 2023. № 6 (108). С. 26–28.
2. *Якунина Е. О.* Причины школьного буллинга // *Вестник науки*. 2021. № 5–1 (38). С. 35–40.
3. *Тарасова Е. А.* Буллинг в подростковой среде: причины и следствия // *Образовательная социальная сеть [Электронный ресурс]*. URL: nsportal.ru https://nsportal.ru/sites/default/files/2023/03/22/statya_bulling_v_podrozkovoy_srede_prichiny_i_posledstviya.docx (дата обращения: 19.05.2025).
4. *Статистика: учебник для вузов / под ред. И. И. Елисеевой*. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 361 с.
5. *Елисеева И. И., Юзбашев М. М.* Общая теория статистики: учебник / под ред. И. И. Елисеевой, изд. 5-е, перераб. и доп. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 656 с.

Соловьев Александр Александрович,

студент 3-го курса,
колледж Университета «Синергия», Москва

Михеев Артем Максимович,

студент 3-го курса,
колледж Университета «Синергия», Москва

Иким Егор,

студент 3-го курса,
колледж Университета «Синергия», Москва,
E-mail: ilonka2624@gmail.com

Научный руководитель

Тиндова Мария Геннадьевна,

кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Сравнительный анализ методов сбора статистических данных

Аннотация. В работе проводится сравнительный анализ двух методов сбора статистической информации, а именно традиционного метода непосредственного опроса и метода с использованием веб-камер. На первом шаге исследования был разработан опросный лист, далее производился непосредственный сбор информации, на последнем этапе информация представлялась в виде таблиц Excel. На каждом из данных этапов проводился анализ достоинств и недостатков сравниваемых методов. Главным выводом работы является тезис о необходимости сочетания традиционных и новых методов сбора первоначальной информации с использованием новых технических средств в зависимости от целей самого статистического исследования, для которого проводится сбор информации.

Ключевые слова: статистическое наблюдение, непосредственный опрос, веб-камеры, сбор данных.

Soloviev Alexander,

3rd Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow

Mikheev Artem,

3rd Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow

Ikim Egor,

3rd Year Student, Economics,
College of the Synergy University, Moscow,
E-mail: ilonka2624@gmail.com

Scientific Supervisor

Tindova Maria,

PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mai.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Comparative Analysis of Statistical Data Collection Methods

Abstract. In the work, the authors conduct a comparative analysis of two methods of collecting statistical information, namely the traditional method of direct questioning and the method using web cameras. At the first stage of the study, the authors developed a questionnaire, then they directly collected information, and at the last stage they presented the information in the form of Excel tables. At each of these stages, the authors analyzed the advantages and disadvantages of the compared methods. The main conclusion of the work is the thesis on the need to combine traditional and new methods of collecting initial

information using new technical means, depending on the goals of the statistical study itself, for which the information is collected.

Keywords: statistical observation; direct survey; webcams; data collection.

Основой любого статистического исследования является сбор первоначальных данных, и от качества этих данных напрямую зависят конечные результаты исследования. В сегодняшнем мире – мире информационных технологий – постоянно появляются новые технические средства, которые могут быть использованы при сборе и анализе статистической информации.

Поэтому целью нашей работы стал сравнительный анализ различных методов сбора первоначальной статистической информации.

В качестве сравниваемых методов были выбраны традиционный опрос респондентов и метод, основанный на использовании веб-камеры. А в качестве субъекта исследования был выбран анализ посетителей музеев с целью создания портрета типичного (среднестатистического) посетителя.

Любое статистическое исследование начинается с процесса сбора первичного статистического материала и регистрации всех существенных фактов, относящихся к рассматриваемому объекту исследования, который называется статистическое наблюдение. Процесс проведения статистического наблюдения включает следующие этапы [1, с. 47]: 1) подготовка наблюдения; 2) проведение массового сбора данных; 3) подготовка данных к автоматизированной обработке.

На первом этапе данного процесса в зависимости от цели исследования происходит выбор объекта наблюдения и определяется состав признаков, подлежащих регистрации. Другими словами, необходимо разработать документы для сбора данных и выбрать методы и средства получения данных.

На втором этапе осуществляется непосредственный сбор информации на основе того документа, который разрабатывается на этапе 1.

Традиционно для сбора первичных данных используется метод опроса или анкетирования, но современные технологии позволяют использовать новые технические средства, например, веб-камеры.

Поскольку глобальной задачей проводимого статистического анализа является составление портрета типичного посетителя музея, то мы предлагаем проводить сбор данных на основе опросного листа, представленного в таблице 1. Единицей измерения при этом будет выступать каждый отдельный посетитель музея.

Таблица 1

Опросный лист для сбора информации о посетителях музея

Table 1

Questionnaire for collecting information about museum visitors

1	Пол	мужчина
		женщина
2	Возрастная группа	дети
		подростки
		молодежь
		средний возраст
		пожилые
3	Сколько человек	один
		семья
		пара
		компания
		туристическая группа

4	Территориальная принадлежность	РФ
		ближнее зарубежье
		иностранцы туристы
5	Время ожидания (очередь в кассу)	до 30 мин
		более 30 мин
6	Культурный уровень	низкий
		высокий
7	Цель визита	образовательная
		развлекательная
8	Частота посещений музея	первый раз
		иногда
		регулярно

Здесь группа вопросов 1–3 поможет определить социальный статус посетителя музея. Ответ на вопрос № 4 может помочь работникам музея, например, определить нужное количество переводчиков.

Цель визита может помочь сформулировать, например, названия просветительских лекций и экскурсий, которые стали бы интересны посетителям музея.

Другими словами, ответы на данные вопросы дадут портрет посетителя музея и помогут работникам музея привлечь и заинтересовать большее количество посетителей.

На следующем шаге необходимо выбрать конкретный музей, посетителей которого мы будем исследовать. И здесь мы столкнулись с первыми достоинствами и недостатками выбранных для сравнения методов сбора данных.

Достоинством метода веб-камер является возможность выбрать любой музей мира, в котором установлены веб-камеры и которые направлены на поток посетителей, который мы хотим изучить. Недостатком же является то, что камеры установлены не во всех музеях. Так, например, камеры Третьяковской галереи направлены не на вход в музей, и их невозможно использовать с целью сбора необходимой нам информации.

Метод непосредственного опроса мы можем использовать всегда, но его сложно провести в других городах, и мы, студенты московского колледжа, не можем провести опрос у посетителей Эрмитажа.

В результате для целей нашего исследования опрос мы проводили у посетителей Третьяковской галереи, а веб-камеру использовали для фиксации посетителей Эрмитажа [2].

Второй проблемой, связанной со сбором информации через веб-камеры, является то, что информацию мы можем собрать только ту, которую можем определить визуально (пол, возраст и т. д.), но те вопросы, которые необходимо задать лично посетителю музея для составления его полного портрета (в нашей анкете это вопросы № 4, 6–8), мы узнать не можем. Такую информацию легко собрать при непосредственном опросе, и это является важным достоинством данного метода.

Третья задача, с которой мы столкнулись, – это определение времени исследования. Данный процесс называется цензурированием выборки и может проводиться двумя способами [3, с. 34]: 1) ограничить время исследования (мы выбрали 15 минут); 2) ограничить количество посетителей (мы выбрали 30 человек).

При опросе посетителей Третьяковской галереи за 15 минут были составлены только 8 анкет, хотя посетителей музея было гораздо больше (при условии, что опрос проводили 3 человека нашей команды), при использовании веб-камеры за 15 минут были зафиксированы 27 посетителей Эрмитажа (фиксацию осуществляли также 3 человека).

Опрос 30 человек был проведен за 2 часа при условии, что он проводился днём в воскресенье, когда большой наплыв посетителей в музей. Фиксацию 30 посетителей через веб-камеру также был осуществлен примерно за 2 часа.

Другими словами, способ цензурирования выборки через ограничение её объема дает примерно одинаковые результаты как в традиционных методах сбора статистической информации, так и в методах с использованием новых технических возможностей.

Кроме того, следует отметить, что достоинством использования веб-камер является возможность сбора информации каждый день и весь день. Другими словами, мы можем проследить часы, когда происходит наибольший наплыв посетителей, часы – когда их мало, и пр. Непосредственный опрос лишён такой возможности из-за физических ограничений работы людей, осуществляющих этот опрос (нельзя работать круглые сутки).

Третьим пунктом проведения статистического наблюдения является подготовка данных к автоматизированной обработке, то есть приведение данных к виду статистической таблицы (таблицы в формате Excel) [4, с. 45]. С этой целью в процессе сбора информации нужный вариант ответа на вопросы опросного листа мы отмечали «1», остальные варианты отмечали «0», поскольку работа в Excel не допускает использования пустых ячеек.

При работе с веб-камерой мы столкнулись с тем, что картинка видеоряда не является статистической информацией, и её необходимо перевести в табличный вид, что должен сделать человек. Трудность нашей работы заключалась в том, что в зимней одежде не всегда удавалось определить гендерную принадлежность посетителя Эрмитажа (джинсы, куртка, рюкзак могут принадлежать как мужчине, так и женщине). Таких случаев у нас было 7.

Использование метода непосредственного опроса при исследовании посетителей Третьяковской галереи было лишено подобных проблем.

По итогам проведения опроса была сформирована база данных, часть которой представлена на рисунке 1.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	Посетитель	пол		Возрастная группа				Сколько человек				Территориальная				Время		Культурный		Цели визита		Частота			
2		м	ж	дети	подростки	молодежь	сред. возраст	пожилые	один	семья	пара	компания	группа	рф	близ. зарубежье	иностр. туристы	до 30 мин.	более 30 мин.	низкий	высокий	образовательная	развлекательная	первый раз	иногда	регулярно
3	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
4	2	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
5	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0
6	4	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
7	5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
8	6	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
9	7	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
10	8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
11	9	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0
12	10	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0

Рис. 1. Результаты опроса посетителей Третьяковской галереи

Fig. 1. Results of the survey of visitors to the Tretyakov Gallery

Результаты сбора информации с использованием веб-камеры позволили составить базу данных, часть которой представлена на рисунке 2.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Посетитель	пол		Возрастная группа				Сколько человек				Время ожидания			
2		м	ж	дети	подростки	молодёжь	ср. возраст	пожилые	один	семья	пара	компания	группа	до 30 мин.	более 30 мин.
3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
4	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
5	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
6	4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
7	5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
8	6	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
9	7	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
10	8	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
11	9	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
12	10	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0

Рис. 2. Результаты исследования посетителей Эрмитажа

Fig. 2. Results of the study of Hermitage visitors

В качестве заключения можно сказать, что как традиционные методы сбора информации, так и новые современные технические средства имеют свои достоинства и недостатки. Главным достоинством традиционного опроса является возможность узнать любую интересующую исследователя информацию. Достоинством метода веб-камер является доступ к информации в практически в любой точке мира (к музеям в нашем случае), что позволяет проводить сравнительный анализ по странам и регионам.

Итогом проведённого анализа может стать тезис о необходимости сочетания как традиционных методов исследования, например для определения какой-то личной информации, информации о причинах и мотивации и т. д., так и новых методов сбора информации с использованием новых технических средств, например при сборе однотипной информации на большом числе объектов (провести сравнительный анализ не двух музеев, как в нашем случае 10–15 музеев, находящихся в разных странах).

Литература

1. Анализ данных: учебник / В. С. Мхитарян, М. Ю. Архипова, Т. А. Дуброва [и др.]. 1-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 490 с.
2. Видео онлайн web камеры мира [Электронный ресурс]. URL: http://tvway.ru/index.php?file=webcam_St_Petersburg (дата обращения: 11.12.2024).
3. *Тиндова М. Г., Балабан О. М.* Аналитическое планирование. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. – 64 с.
4. *Суслов В. И.* Об экономических измерениях: вероятность и достоверность, математическое моделирование, большие данные, электронная статистика // Вопросы статистики. 2016. № 1. С. 38–46.

Унэнбат Анар,

студент 4-го курса группы ДБЭ-401фк,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: holly_hexor@mail.ru

Научный руководитель**Тиндова Мария Геннадьевна,**

кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры бизнес-статистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-код: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Анализ влияния политических процессов на мировые фондовые рынки

Аннотация. В работе проводится анализ влияния политических процессов на мировые фондовые рынки. Объектом исследования является составленный автором временной ряд, в котором на основе информации СМИ и соцсетей представлены основные события предвыборной кампании Трампа. Субъектом влияния политического процесса выбраны индексы, отражающие динамику мировых фондовых рынков: Nikkei225, SSE100 и MOEX, и стоимость акций японской компании Toyota Motor Corporation, китайской компании Alibaba Group и российской компании ПАО «ЛУКОЙЛ».

Ключевые слова: фондовые рынки, динамический анализ, коинтеграция.

Unenbat Anar,

4th Year student, Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: holly_hexor@mail.ru

Scientific Supervisor**Tindova Maria,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Business Statistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mtindova@mail.ru
SPIN-code: 3443-7770
ORCID: 0000-0002-8287-0223
Scopus Author ID: 57212199440

Analysis of the Impact of Political Processes on Global Stock Markets

Abstract. The paper analyzes the influence of political processes on global stock markets. The object of the study is a time series compiled by the author, which presents the main events of Trump's election campaign based on media and social media information. The subjects of influence of the political process are indices reflecting the dynamics of global stock markets: Nikkei225, SSE100 and MOEX, and the value of shares of the Japanese company Toyota Motor Corporation, the Chinese company Alibaba Group and the Russian company PJSC LUKOIL.

Keywords: stock markets; dynamic analysis; cointegration.

В современном мире — мире глобальной экономики — любые процессы в отдельных странах влияют на мировой рынок. Тем более процессы, протекающие в США, такие как выборы президента, находят отражение на мировых фондовых рынках.

Поэтому целью анализа стал анализ влияния выборов президента в США на динамику различных мировых фондовых рынков.

Временной интервал исследования охватывает период с 15 ноября 2022 года, когда Д. Трамп объявил о своём баллотировании на пост президента США, по 15 ноября 2024 года, когда были объявлены официальные результаты выборов.

Объектом исследования является составленный автором временной ряд, в котором представлены основные события предвыборной кампании Трампа. Субъектом влияния политического процесса выбраны индексы, отражающие динамику мировых фондовых рынков: Nikkei225, SSE100 и MOEX, – и стоимость акций японской компании Toyota Motor Corporation, китайской компании Alibaba Group и российской компании ПАО «ЛУКОЙЛ».

Индекс Nikkei225, динамика которого за исследуемый промежуток времени представлена на рисунке 1, является одним из важнейших фондовых индексов Японии. Индекс вычисляется как простое среднее арифметическое цен акций 225 наиболее активно торгуемых компаний первой секции Токийской фондовой биржи [1].

Индекс SSE100, динамика которого также представлена на рисунке 1, представляет собой индекс, который выбирает 100 лучших акций из индекса SSE 380 на основе роста выручки, чистой прибыли и ROE. Индекс отражает новые развивающиеся рынки в Шанхае [1].

Индекс MOEX (рис. 2) – ценовой, взвешенный по рыночной капитализации композитный фондовый индекс, включающий 50 наиболее ликвидных акций крупнейших и динамично развивающихся российских эмитентов, виды экономической деятельности которых относятся к основным секторам экономики, представленных на Московской бирже [2].

Данные индексы были выбраны с целью анализа влияния политических событий в США на экономику как сторонников и партнеров США (Япония), так и глобальных противников – Китай и Россию.

Анализ рисунка 1 показывает, что средняя стоимость индекса Nikkei225 за рассмотренный период составила 33801,28 доллара, с минимальным значением в 25716,86 доллара на 4 января 2023 года, и это на неделю позже, чем «упала» американская биржа (как было показано в части 1 исследования нашей команды). Максимальное значение, равное 42224,02 доллара, индекс принял 11 июля 2024 года. Другими словами, японская биржа среагировала на покушение на Трампа быстрее, чем американская.

Среднее значение индекса SSE100 составляет 5538,46 доллара, с минимумом 4141,93 доллара (на 13.09.2024) и максимумом 6799,51 доллара (на 14.02.2023).

Если изучить динамику индекса Nikkei225 [3, с. 85], то можно отметить, что длина волны в колебаниях стоимости показывает асимметрию в сторону положительного роста, то есть в среднем 2–3 дням падения индекса соответствует рост в 4–5 дней. Кроме того, очень часто в сериях ежедневные темпы роста принимают одинаковые значения. При этом средний рост за серию составляет 2387,37 доллара, а среднее падение за серию – 2284,37 доллара; максимальный спад был отмечен с 1 по 5 августа 2024 года, когда стоимость индекса упала на 7643,4 доллара. Максимальный рост пришёлся на период с 9 по 16 августа 2024 года и составил 6862,72 доллара, что по времени совпадает с аналогичным периодом для индекса S&P500.



Рис. 1. Динамика индексов Nikkei225 и SSE100, долл. США

Fig. 1. Dynamics of Nikkei225 and SSE100 indices, US dollars

Динамический анализ для индекса SSE100 показывает, что, во-первых, это единственный фондовый индекс из всех рассмотренных, который имеет отрицательную тенденцию за исследуемый промежуток времени. Во-вторых, длина волны колебаний характеризуется асимметрией в сторону отрицательных значений, то есть в среднем 2–3 дням роста индекса соответствует падение в 4–5 дней. При этом средний рост за серию составляет 367,05 доллара, а среднее падение – 442,96 доллара. Максимальный спад был отмечен с 9 по 17 октября 2024 года, когда стоимость индекса упала на 813,93 доллара. Максимальный рост пришелся на период с 24 сентября по 8 октября 2024 года и составил 1489,06 доллара.

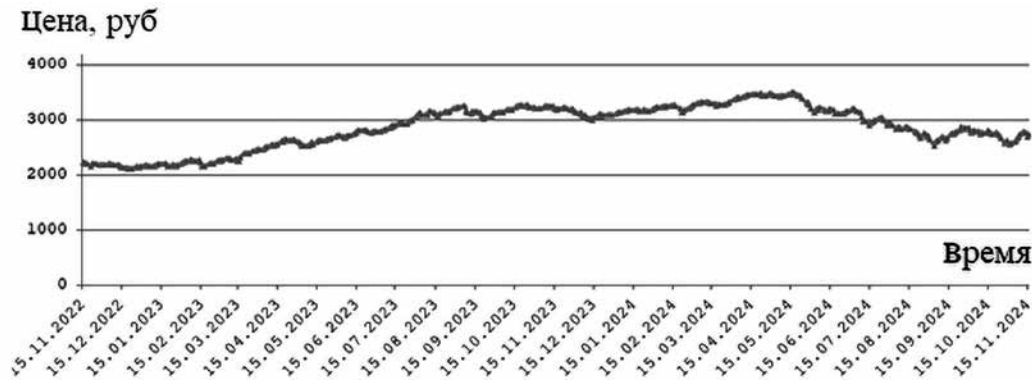


Рис. 2. Динамика индекса MOEX, руб.

Fig. 2. Dynamics of the MOEX index, RUB

Анализ рисунка 2 показывает, что среднее значение индекса MOEX составляет 2875,31₽, с минимумом 2116,13₽ (на 21.12.2022) и максимумом 3501,89₽ (на 17.05.2024). Таким образом, кризисы шанхайской и московской бирж не совпадают с кризисами американской биржи. Динамический анализ для индекса MOEX показывает достаточно равномерные колебания стоимости индекса: в среднем 3–4 дня роста сменяются 3–4 днями падения. При этом средний рост за серию составляет 210,32₽, а среднее падение – 175,49₽. Максимальный спад был отмечен с 12 августа по 3 сентября 2024 года, когда стоимость индекса упала на 462,12₽. Максимальный рост пришёлся на период с 24 марта по 21 апреля 2023 года и составил 292,09₽.

Для более точной оценки влияния предвыборной компании Трампа на американские фондовые рынки используем два статистических метода: анализ с помощью фиктивной переменной наклона и анализ коинтеграции временных рядов.

В первом методе для проверки наличия структурных сдвигов во временном ряду фондового индекса под воздействием некоего события i предвыборной компании необходимо ввести фиктивную переменную

$z_i = \begin{cases} 0, & t < t_i \\ 1, & t \geq t_i \end{cases}$ и построить уравнение $y = a + b \cdot t + c \cdot z_i \cdot t + \varepsilon$, где y – фондовый индекс [4, с. 240].

Значимость параметра по критерию Стьюдента в данном уравнении будет говорить о принятии гипотезы о наличии структурных изменений в формировании стоимости индекса. Такую переменную необходимо ввести для всех значимых событий предвыборной компании Трампа. На основе нашей базы данных их оказалось 16.

В таблице 1 представлены t -статистики полученных регрессий, и поскольку $t_{кр} = 2,106$, то для индекса Nikkei225 значимыми оказались события января и августа 2024 года, когда стоимость индекса суммарно выросла на 32,5%. У индекса SSE100 реакцию вызвали события марта и октября 2024 года, и за этот период стоимость SSE100 выросла суммарно на 20,7%. Для индекса MOEX – события января 2023 года и июня 2024 года, за этот период стоимость индекса выросла суммарно на 7,23%.

Другими словами, влияющими на японский фондовый рынок событиями оказались первые победы Трампа на праймериз (январь 2024-го) и заявления о необходимости создания космической нацгвардии на фоне растущего присутствия Китая в космосе (август 2024-го).

Для китайского фондового рынка такими событиями оказались заявления Трампа о недостаточных расходах Европы на помощь Украине и невозможности допущения отказа мира от доллара (март 2024-го) и обещание Трампа введения тарифов на иностранные товары до 10–20%, на китайские – до 60% (октябрь 2024-го).

Для российского рынка – начало предвыборной компании Трампа (январь 2023-го) и проведение дебатов между Байденом и Трампом (июнь 2024-го).

Таблица 1

Модуль t-статистики регрессий с фиктивной переменной наклона для фондовых рынков

Table 1

Regression t-statistic module with slope dummy variable for stock markets

z_i	Nikkei225	SSE100	MOEX	z_i	Nikkei225	SSE100	MOEX
z_1	1,33	0,56	2,14	z_9	3,01	0,08	0,01
z_2	1,12	0,72	1,58	z_{10}	2,09	0,53	1,61
z_3	0,64	0,35	1,10	z_{11}	0,18	3,23	0,04
z_4	0,98	0,72	0,43	z_{12}	1,12	0,05	2,64
z_5	1,37	0,39	0,67	z_{13}	0,35	1,59	1,11
z_6	0,08	0,01	0,61	z_{14}	2,35	0,61	1,59
z_7	0,14	0,57	0,85	z_{15}	0,05	0,32	0,61
z_8	0,06	0,45	0,35	z_{16}	0,62	5,64	0,42

Для оценки коинтеграции, то есть причинно-следственной зависимости в уровнях двух временных рядов, проведем тест Ингла-Грэнджера, нулевой гипотезой которого является утверждение об отсутствии коинтеграции между рядами [5, с. 47]. С целью проверки данной гипотезы необходимо построить регрессию $y_t = a + bx_t$, где y_t – исследуемый показатель, а x_t – временной ряд событий предвыборной компании; рассчитать её остатки ε_t и построить регрессию $\Delta\varepsilon_t = a + b \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где $\Delta\varepsilon_t$ – первые разности остатков. Значимость параметра b последней регрессии будет означать наличие коинтеграции между рядами.

В нашем случае имеем:

- для индекса Nikkei225: $y_t = 29556 + 1478,4 \cdot x_t$, $\Delta\varepsilon_t = 217,6 - 0,34 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 2,12, и поскольку критические значения теста Ингла принимают следующие значения: для $\alpha = 1\%$ $\tau = 2,5899$; для $\alpha = 5\%$ $\tau = 1,9439$; для $\alpha = 10\%$ $\tau = 1,6177$, то при 5%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость индекса Nikkei225;
- для индекса SSE100: $y_t = 6233,2 - 236,6 \cdot x_t$, $\Delta\varepsilon_t = -24,9 - 0,41 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 2,45, и при 5%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость индекса SSE100;
- для индекса MOEX: $y_t = 2650 + 72,3 \cdot x_t$, $\Delta\varepsilon_t = 13,2 - 0,16 \cdot \varepsilon_{(t-1)}$, где t-статистика для параметра b равна 1,57 и гипотеза об отсутствии коинтеграции между событиями предвыборной компании и стоимостью индекса MOEX принимается.

Таким образом, Московская биржа единственная из рассмотренных в нашем исследовании крупных мировых фондовых бирж, которая не подвержена глобальным политическим процессам, таким как выборы президента США, что говорит о независимости и самостоятельности экономических процессов, протекающих последние 2 года в России.

Далее рассмотрим динамику стоимости акций различных мировых компаний.

ПАО «ЛУКОЙЛ» – российская нефтяная компания (рис. 3). В группу компаний входят сеть заправок станций, перерабатывающие заводы, нефтепродукты и нефтехимия. На ЛУКОЙЛ приходится 2% мировой нефтедобычи, 2% переработки нефти и 1% мировых разведанных запасов нефти. ПАО «ЛУКОЙЛ» является лидером среди российских компаний по объему выплачиваемых дивидендов, приходящихся на 1 акцию [6].

Анализ рисунка 3 показывает, что средняя стоимость акций компании ЛУКОЙЛ за рассмотренный период составила 6179,3₽, с максимальным значением в 8152₽ на 29 апреля 2024 года и минимальным

значением в 3829₽ на 15 февраля 2023 года. Если изучить динамику стоимости акций ЛУКОЙЛа, то можно отметить большое количество серий с короткой длиной волны (в среднем 1–2 дня), и только 2023 год характеризуется появлением серий в 5–8 дней с отрицательной асимметрией. При этом средний рост за серию составляет 694,9₽, а среднее падение – 581,9₽; максимальный спад был отмечен с 24 мая по 24 июня 2024 года, когда стоимость акций упала на 1300₽. Максимальный рост пришёлся на период с 26 сентября по 20 октября 2023 года и составил 1211,5₽.



Рис. 3. Динамика стоимости акций компании ПАО «ЛУКОЙЛ», руб.

Fig. 3. Dynamics of the value of shares of PJSC LUKOIL, rubles

Компания Toyota Motor Corporation, динамика стоимости акций которой представлена на рисунке 4, является основным членом Toyota Group, куда входит 207 японских дочерних компаний и 362 зарубежных дочерних компании [7]. Основное направление деятельности компании – производство и продажа пассажирских и грузовых автомобилей, а также автобусов; кроме того, компания предоставляет финансовые услуги и имеет несколько дополнительных направлений в бизнесе.

Компания Alibaba Group (рис. 4), зарегистрированная в 1999 году на Каймановых островах, является китайской публичной компанией, работающей в сфере интернет-коммерции. Основными видами деятельности компании являются розничная онлайн-торговля, предоставление услуг крупнейшей в мире инфраструктуры для облачных вычислений, имеет активы в сфере СМИ и индустрии развлечений [8].

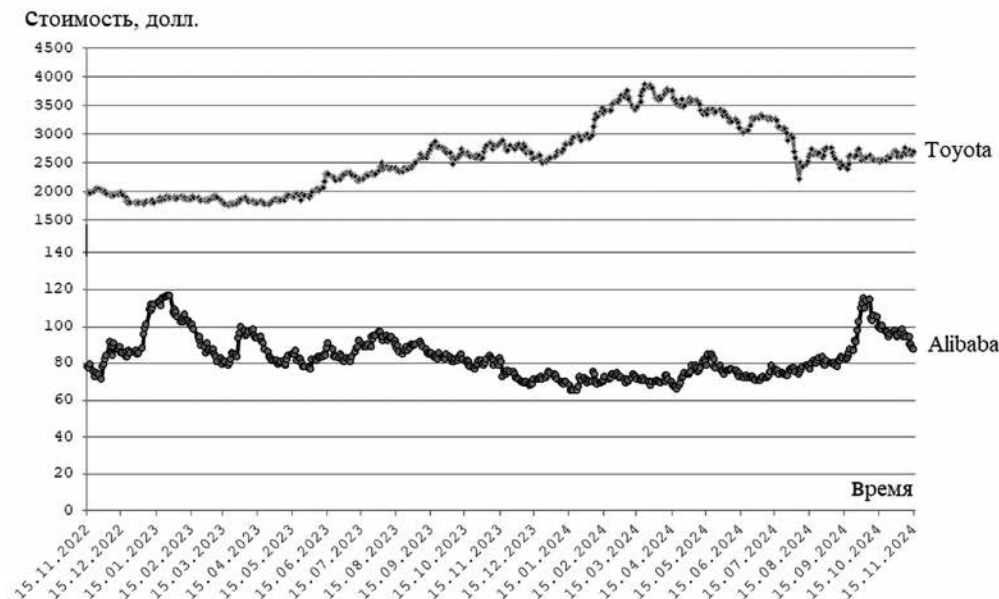


Рис. 4. Динамика стоимости акций компаний Toyota и Alibaba, долл. США

Fig. 4. Dynamics of Toyota and Alibaba stock prices, USD

Анализ рисунка 4 показывает, что стоимость акций компании Toyota имела устойчивые долговременные тенденции к росту в период с ноября 2022-го по март 2024-го, средний темп роста составлял в данный период 0,89%. В оставшийся промежуток времени наблюдается устойчивое падение стоимости со средним темпом в 1,01%. В целом средняя стоимость акций компании Toyota за рассмотренный период составила 2599,8 доллара, с минимальным значением в 1767 доллара (20 марта 2023 года) и максимальным значением в 3929 доллара (22 марта 2024 года).

Динамика стоимости акций компании Toyota характеризуется достаточно равномерными интервалами роста и падения, причём в большинстве случаев в начале месяца длина серий составляет 4–5 дней, и начиная с середины месяца серии снижаются до 1–2 дней. При этом средний рост за серию составляет 431 доллар, а среднее падение – 429 долларов; максимальный спад был отмечен с 11 июля по 9 августа 2024 года, когда стоимость акций упала на 1236 долларов. Максимальный рост пришелся на период с 10 января по 6 марта 2023 года и составил 1395 долларов.

Также анализ рисунка 4 показывает, что в динамике формирования стоимости акций компании Alibaba есть два пика роста, приходящиеся на январь 2023 года и октябрь 2024 года. Интервал между этими датами характеризуется достаточно стабильным формированием цены акций. В целом средняя стоимость акций компании Alibaba составила 83,08 доллара, с минимальным значением в 64,9 доллара (22 января 2024 года) и максимальным значением в 116,5 доллара (26 января 2023 года).

Динамика стоимости акций компании Alibaba характеризуется достаточно равномерными интервалами роста и падения с асимметрией в положительную сторону: 1–3 дням падения соответствуют 2–5 дней роста. При этом средний рост за серию составляет 18,39 доллара, а среднее падение – 11,89 доллара; максимальный спад был отмечен с 8 по 17 октября 2024 года, когда стоимость акций упала на 19 долларов. Максимальный рост пришёлся на период с 21 декабря 2022 года по 26 января 2023 года и составил 41,94 доллара.

Проверка гипотез о наличии структурных сдвигов в формировании стоимости акций рассматриваемых компаний под влиянием политических процессов, основанная на использовании фиктивных переменных, дала результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Модуль t-статистики регрессий с фиктивной переменной наклона для компаний

Table 2

Regression t-statistic module with slope dummy variable for companies

z_i	ЛУКОЙЛ	Toyota	Alibaba	z_i	ЛУКОЙЛ	Toyota	Alibaba
z_1	1,78	1,83	0,71	z_9	0,41	1,61	0,89
z_2	1,75	1,02	3,05	z_{10}	0,68	2,46	0,32
z_3	1,26	0,51	0,02	z_{11}	0,06	0,08	0,43
z_4	0,87	0,59	1,27	z_{12}	1,69	2,89	0,27
z_5	0,65	0,81	0,14	z_{13}	0,77	0,42	0,12
z_6	0,71	0,47	0,15	z_{14}	1,13	2,57	0,45
z_7	1,69	0,91	0,67	z_{15}	0,18	0,29	0,69
z_8	1,28	0,79	2,19	z_{16}	0,14	0,01	1,12

Откуда следует, что акции компании ЛУКОЙЛ оказались нечувствительными к глобальным политическим процессам, что совпадает с ранее полученными результатами относительно работы Московской биржи в целом. Для стоимости акций японской компании Toyota оказались значимыми события февраля, июня и августа 2024 года, когда стоимость акций суммарно выросла на 56,6%. Стоимость акций китайской компании Alibaba среагировала на события марта и октября 2023 года, за этот период она выросла суммарно на 37,9%.

Другими словами, событиями, влияющими на стоимость акций Toyota, оказались заявления Трампа о необходимости усиления военной мощи США и закрытия границ для нелегальных мигрантов (февраль 2024-го), проведение дебатов между Байденом и Трампом (июнь 2024-го), заявления о необходимости создания космической нацгвардии на фоне растущего присутствия Китая в космосе (август 2024-го). Для компании Alibaba значимыми стали обещания тюремного заключения Цукербергу из-за «цукербаксов» (март 2023-го) и обещание обогнать Саудовскую Аравию и Россию по добыче нефти (октябрь 2023-го).

Проведение теста Ингла-Грэнджера дало следующие результаты:

- для компании ПАО «ЛУКОЙЛ»: $y_t = 5284,6 + 305,8 \cdot x_t$, $\Delta\epsilon_t = 55,9 - 0,19 \cdot \epsilon_{(t-1)}$, где t -статистика для параметра b равна 1,601, и поскольку критические значения теста Ингла принимают следующие значения: для $\alpha = 1\%$ $\tau = 2,5899$; для $\alpha = 5\%$ $\tau = 1,9439$; для $\alpha = 10\%$ $\tau = 1,6177$, то гипотеза об отсутствии коинтеграции между событиями предвыборной компании и стоимостью акций ЛУКОЙЛа принимается;
- для компании Toyota: $y_t = 2263,5 + 114,4 \cdot x_t$, $\Delta\epsilon_t = 13,3 - 0,19 \cdot \epsilon_{(t-1)}$, где t -статистика для параметра b равна 1,57, что говорит об отсутствии влияния политических процессов на стоимость акций компании;
- для компании Alibaba: $y_t = 84,5 - 0,47 \cdot x_t$, $\Delta\epsilon_t = 0,62 - 0,33 \cdot \epsilon_{(t-1)}$, где t -статистика для параметра b равна 2,07, и при 5%-ном уровне значимости можно говорить о влиянии событий предвыборной компании Трампа на стоимость акций компании.

В качестве заключения можно отметить, что проведенный анализ показал:

- 1) наличие влияния кампании, связанной с выборами президента США в 2024 году и фондовыми рынками Японии и Китая, при этом российский фондовый рынок показал свою независимость от глобальных политических процессов;
- 2) исследование показало, что влияние политических процессов в США на конкурентов США, а именно Китай, более сильное, чем на его сторонников, в частности на Японию;
- 3) однако при рассмотрении динамики стоимости акций отдельных компаний влияние политического процесса было установлено только для китайской компании Alibaba, что может быть объяснено тем, что большая доля клиентов данного интернет-магазина приходится на жителей США;
- 4) в целом исследование показало наличие тесных связей между политическими и экономическими процессами как внутри США, так и на мировой арене в целом и что политика в современном мире является инструментом экономической борьбы.

Литература

1. TradingView [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/SGX-NK1!/> (дата обращения: 25.11.24).
2. Официальный сайт Московской биржи [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/ru/index/IMOEX> (дата обращения: 25.11.24).
3. Харин Ю. С. Устойчивость в статистическом прогнозировании временных рядов // Прикладная эконометрика. 2006. № 1 (1). С. 82–93.
4. Карпова Г. В., Андреева Е. А. Методология и практика оценки структурных сдвигов в экономике // Вестник гражданских инженеров. 2015. № 6 (53). С. 237–245.
5. Тиндова М. Г., Балабан О. М. Аналитическое планирование. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью Издательство «КУБиК», 2021. – 64 с.
6. РБК Инвестиции [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/ticker/59315> (дата обращения: 25.11.24).
7. Официальный сайт ООО «Тойота Мотор» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.toyota.ru/?ysclid=m5s38fgryi224001924> (дата обращения: 25.12.24).
8. Expro [Электронный ресурс]. URL: <https://kitau.ru/stati/china-life/alibaba-group-kitayskiy-dvigatel-internet-torgovli-/> (дата обращения: 25.12.24).

РАЗДЕЛ 5

СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ И МОБИЛЬНОЙ РОБОТОТЕХНИКИ

ГРНТИ: 28.23.19

Андреева Алёна Владимировна,

аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alena59117@gmail.com
SPIN-код: 4304-3450

Оценка потенциала системы поддержки принятия врачебных решений на основе ЭЭГ

Аннотация. В данной работе исследуется потенциал системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) на основе анализа электроэнцефалограмм (ЭЭГ) с использованием свёрточных нейронных сетей (CNN). Основным критерием оценки является способность системы автономно выявлять эпилепсию без участия врачей, а также скорость анализа данных. В исследовании используются размеченные данные ЭЭГ от пациентов с подтверждёнными диагнозами. CNN обучается на этих данных для выявления специфических паттернов, характерных для эпилептической активности. Результаты показывают, что СППВР на основе CNN демонстрирует более высокую точность и скорость анализа по сравнению с традиционными методами диагностики. Высокая чувствительность и специфичность системы позволяют надёжно выявлять как положительные, так и отрицательные случаи. Перспективы использования такой системы включают значительное сокращение времени диагностики и повышение точности, что особенно важно для улучшения качества жизни пациентов. СППВР на основе CNN имеет потенциал стать незаменимым инструментом для автоматизации анализа данных ЭЭГ при выявлении эпилепсии.

Ключевые слова: система поддержки принятия врачебных решений (СППВР), энцефалограмма (ЭЭГ), свёрточная нейронная сеть (CNN), эпилепсия, точность диагностики, специфичность, чувствительность, скорость анализа.

Alyona Andreeva,

Postgraduate Student
at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alena59117@gmail.com
SPIN-code: 4304-3450

Evaluation of the Potential of an EEG-Based System for Supporting Medical Decision-Making

Abstract. This study investigates the potential of a medical decision support system (MDSS) based on the analysis of electroencephalograms (EEG) using convolutional neural networks (CNN). The primary evaluation criterion is the system's ability to autonomously detect epilepsy without physician involvement, as well as the speed of data analysis. The research utilizes labeled EEG data from patients with confirmed diagnoses. The CNN is trained on this data to identify specific patterns characteristic of epileptic activity. The results demonstrate that the CNN-based MDSS exhibits higher accuracy and analysis speed compared to traditional diagnostic methods. The system's high sensitivity and specificity

enable it to reliably detect both positive and negative cases. The prospects of using such a system include significant reduction in diagnostic time and increased accuracy, which is crucial for improving patients' quality of life. The CNN-based MDSS has the potential to become an indispensable tool for automating the analysis of EEG data in the detection of epilepsy.

Keywords: medical decision support system (MDSS), electroencephalogram (EEG), convolutional neural network (CNN), epilepsy, accuracy, specificity, data analysis speed.

Системы поддержки принятия врачебных решений (СППВР) представляют собой компьютерные системы, которые путём сбора и анализа информации влияют на процессы принятия решений в медицине. В последние годы наблюдается значительный рост публикаций, посвященных таким системам, которые различаются по области применения, типу анализируемых данных и методам их обработки (рис. 1) [3].

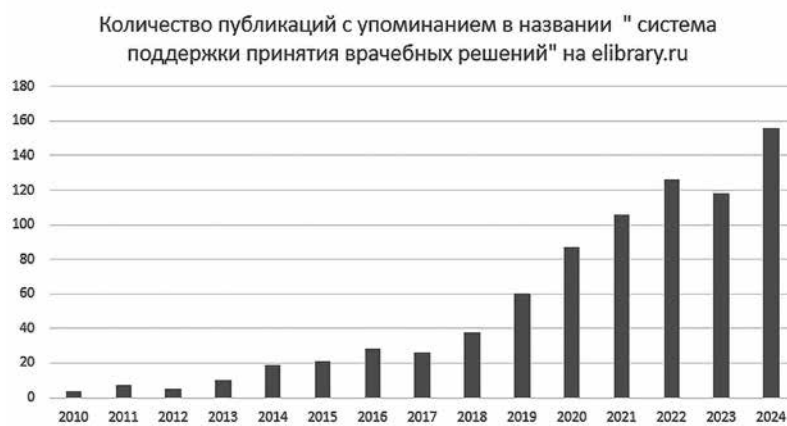


Рис. 1. Динамика количества публикаций с упоминанием в названии «система поддержки принятия врачебных решений» с 2010 по 2024 год на elibrary.ru

Fig. 1. Trends in the Number of Publications Mentioning "Decision Support System" in the Title from 2010 to 2024 on elibrary.ru

С развитием алгоритмов машинного обучения СППВР становятся все более применимыми в различных медицинских направлениях, включая иммунологию, стоматологию, протезирование и диагностику заболеваний внутренних органов [3].

Одной из актуальных задач является разработка СППВР на основе сигналов электроэнцефалограммы (ЭЭГ) для выявления эпилептических приступов. Согласно данным ВОЗ, эпилепсия является серьёзной медицинской проблемой, приводящей к нетрудоспособности, инвалидности и преждевременной смерти [1]. Это заболевание поражает людей независимо от возраста, пола и социального статуса. Эпилепсия может быть диагностирована с помощью ЭЭГ — метода регистрации биоэлектрической активности головного мозга. ЭЭГ позволяет выявлять диффузные или фокальные дисфункции мозга, а также интериктальные эпилептоформные разряды и паттерны (рис. 2).

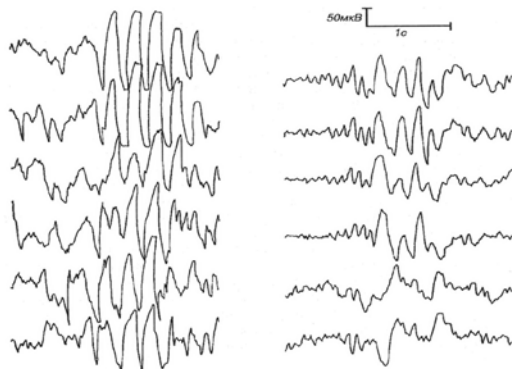


Рис. 2. Условно-эпилептиформные феномены
Fig. 2. Conditionally Epileptiform Phenomena

Традиционные методы диагностики

В традиционных методах диагностики уровень анализа ЭЭГ зависит от знаний и опыта врача, который интерпретирует данные. Однако это всегда сопряжено с риском человеческой ошибки. В среднем врачи тратят от 30 до 60 минут на анализ одного случая, что зависит от сложности ЭЭГ и клинической картины [2; 4].

Модель на основе свёрточных нейронных сетей (CNN)

В основе предложенной СППВР лежит алгоритм глубокого обучения – свёрточная нейронная сеть (CNN). В исследованиях Стэнфордского университета продемонстрирована высокая точность распознавания эпилептических приступов с использованием CNN на реальных данных ЭЭГ пациентов [5]. Архитектура модели включает несколько свёрточных слоёв, пакетную нормализацию и максимальное объединение (рис. 3). Набор данных был разделен на обучающий и тестовый наборы в соотношении 3:1. Результаты показали высокую точность (98,2 %), чувствительность (более 95 %), специфичность (более 97 %) и точность (более 96 %) модели [5].

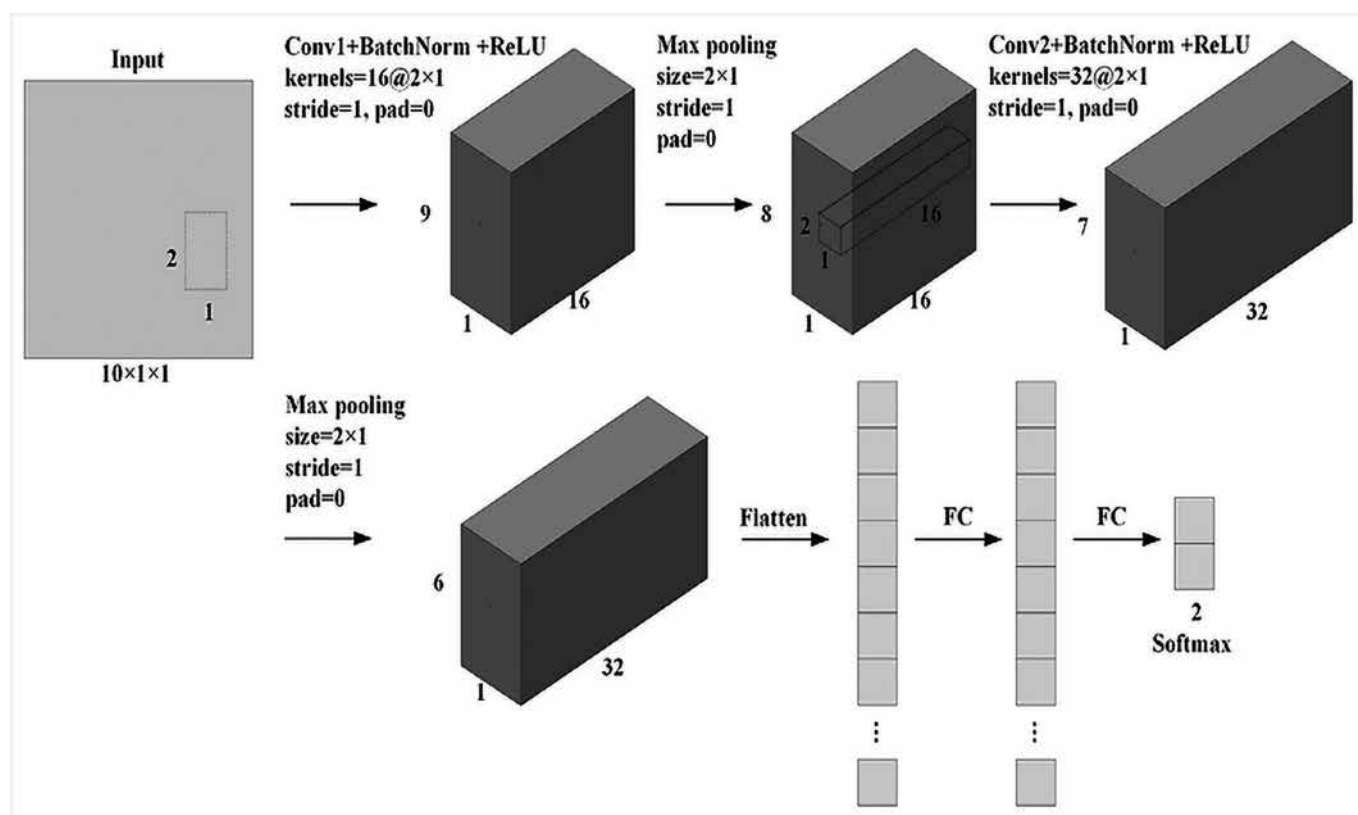


Рис. 3. Модель CNN для исследования ЭЭГ

Fig. 3. CNN Model for EEG Analysis

Оценка потенциала СППВР на основе ЭЭГ

СППВР на основе ЭЭГ может решать следующие задачи:

- 1) предиктивная диагностика эпилепсии;
- 2) предсказание начала эпилептического приступа в реальном времени;
- 3) постфактум обработка ЭЭГ для ретроспективного анализа.

Система может стать надёжным инструментом для выявления патологических биоэлектрических активностей как в реальном времени, так и при постфактум исследованиях. Однако из-за специфичности модели CNN возможны ложные срабатывания. Таким образом, СППВР может быть дополнением к клиническому опыту врачей, улучшая эффективность и скорость медицинской диагностики, а также качество жизни пациентов.

Литература

1. Всемирная организация здравоохранения [Электронный ресурс] // Сайт институционального хранилища для обмена информацией ВОЗ. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/325444/WHO-MSD-MER-19.2-rus.pdf?ua=1> (дата обращения: 31.03.2025).
2. Котов А. С., Фирсов К. В. Эпилепсия: руководство для врачей // ООО «Издательство «Медицинское информационное агентство», 2021. — 348 с.
3. Научная электронная библиотека [Электронный ресурс] // Сайт Научной электронной библиотеки. URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения: 31.03.2025).
4. Татум У. О., Хусейн А. М., Бенбадис С. Р. Клиническая интерпретация электроэнцефалографии // Бинном, 2022. — 264 с.
5. Chen W., Wang Y. и др. An automated detection of epileptic seizures EEG using CNN classifier based on feature fusion with high accuracy // BMC Med Inform Decis. Mak, 2023. No. 23. P. 96.

Батыргалиев Марат Кужамуратович,

инженер-конструктор,
ЗАО «Накал» – Промышленные Печи», Солнечногорск,
аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: marat.batyrkaliyev@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-1804-5720

Роботизация в металлургической промышленности: примеры, экономическая целесообразность, сложности

Аннотация. В докладе представлены примеры внедрения робототехнических устройств в технологических линиях ЗАО «Накал» – Промышленные Печи». Рассмотрены вопросы экономических затрат на внедрение роботов, положительные эффекты, сложности в эксплуатации. Представлено видение дальнейшего развития роботизации металлургической отрасли России.

Ключевые слова: роботизация металлургии, ЗАО «Накал» – Промышленные Печи», Компания Robotec, технологическая линия, робототехнический комплекс, робот – рука, Kawasaki.

Batyrkaliyev Marat,

Design Engineer,
CJSC «Nakal» – Industrial Furnaces», Solnechnogorsk,
Postgraduate Student, Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: marat.batyrkaliyev@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-1804-5720

Robotization in the Metallurgical Industry: Examples, Economic Feasibility, Difficulties

Abstract. The report presents examples of the introduction of robotic devices in the technological lines of JSC “Nakal” - Industrial Furnaces”. The issues of economic costs for the introduction of robots, positive effects, and difficulties in operation are considered. The paper presents a vision for the further development of robotization of the metallurgical industry of Russia.

Keywords: robotization of metallurgy, CJSC “Nakal” - Industrial Furnaces”, Robotec company, technology line, robotic complex, robot arm, Kawasaki.

Металлургическая промышленность в последние годы подвергается сильным изменениям, связанным с повсеместным использованием новых технологий и способов работы. Одним из самых ярких новшеств является роботизация, которая становится основной составляющей в процессах модернизации производства. В стремлении к конкурентоспособности на мировом уровне и с целью повышения производительности металлургические и машиностроительные предприятия всё чаще прибегают к автоматизации производства. Это позволяет снизить затраты и повысить производительность, а также помогает справиться с повышающимися требованиями к качеству, безопасности труда и развитию секторов.

Робототехника оказывает большое влияние на улучшение производственных показателей и открывает новые возможности для использования нововведений. Снижение трудозатрат, минимизация человеческого фактора, а также повышение эффективности работы многократно достигаются за счет роботизированных систем. Как и в любом другом деле, процесс внедрения технологий связан с некоторыми сложностями. Например, высокие первые вложения и необходимость переобучения уже обученного персонала представляют собой основную преграду.

Доклад рассмотрит текущую стадию роботизации, где будет показано, какие решения уже используются на практике и влияют на технологические процессы, и на примере успешно внедрённых систем покажет,

каким образом компании оптимизировали свою деятельность. Важной составляющей анализа станет оценка экономической эффективности роботизации, покажем, насколько оправданы затраты на автоматизацию и какие плюсы можно получить в долгосрочной перспективе.

Однако одним из интересующих аспектов роботизации будет аспект безопасности. Так, с одной стороны, применение автоматизированных технологий позволяет значительно повысить уровень безопасности труда, с другой же стороны, возникают новые риски, связанные, например, с более тесным взаимодействием человека и робота.

Поэтому особое внимание в докладе будет уделено вопросам обеспечения безопасности и охраны труда в условиях растущей роботизации.

В заключение доклада будут представлены рекомендации, которые помогут предприятиям металлургической и машиностроительной отраслей успешно интегрировать автоматизированные решения. Эти советы помогут избежать распространённых ошибок и использовать все возможности, которые предлагает роботизация.

Обзор текущих технологий роботизации в металлургии России

Современные технологии роботизации в металлургической промышленности становятся важным инструментом для повышения конкурентоспособности предприятий.

На сегодняшний день 19% всех промышленных роботов работают на металлургических предприятиях России, что свидетельствует о большом потенциале для автоматизации [8]. Для стимулирования внедрения роботов в промышленность правительство России подготовило предложения по развитию внедрения промышленной робототехники, а также по необходимым для этого мерам господдержки. Правительством РФ с участием рабочей группы были сформированы предложения по налоговым и правовым условиям, необходимым мерам государственной поддержки, а также целевым параметрам развития внедрения промышленных роботов в РФ [4].

Функции, выполняемые с помощью роботов, включают как стандартные операции, так и сложные процессы, требующие высокой точности и аккуратности.

Металлургические заводы активно внедряют решения, такие как роботы для предиктивной диагностики и самоходные платформы, которые не только повышают производительность, но и улучшают безопасность труда, что имеет особое значение в этой опасной отрасли [11].

Роботизация применяется для различных задач, включая контроль технического состояния оборудования, сварку, обработку деталей и защиту рабочих, находящихся в потенциально опасных условиях. В частности, инспекция труб и других ключевых компонентов стали возможны благодаря внедрению роботизированных решений, что позволяет избежать неблагоприятных ситуаций и потерь производственных ресурсов [7].

Рассмотрим одну из наиболее часто встречающихся операций практически на всех металлургических заводах — паллетирование чушек готовой продукции. Если эту операцию выполнять вручную, потребуется не менее 10–12 человек в смену на одну линию. При этом работать они будут в опасных для здоровья условиях. Правильно организованная конвейерная линия и промышленный робот могут заменить их всех. Именно такую роботизированную линию внедрили на одном из заводов компании РУСАЛ (рис. 1) [14].



Рис. 1. Автоматизированное паллетирование чушек готовой продукции

Fig. 1. Automated palletization of finished products

Также промышленные роботы в металлургии могут использоваться для отбора проб жидкой стали из конвертера, замера температуры, уровня металла в конвертере, а также задержке шлака при выпусках плавки. Промышленные роботы-манипуляторы могут широко применяться для маркировки отлитых заготовок (рис. 2), при выпуске металла из печи, при скачивании шлака [14].



Рис. 2. Маркировка отлитых заготовок
Fig. 2 .Marking of cast blanks

Ещё один пример из сравнительно новых решений в отечественной металлургии — использование робота, осматривающего внутреннюю поверхность труб, внедрённого на производственной площадке Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК) (рис. 3) [1].



Рис. 3. Самоходная роботизированная платформа, предназначенная для предиктивной диагностики основного оборудования НЛМК

Fig. 3. Self-propelled robotic platform designed for predictive diagnostics of NLMK's main equipment

Однако наряду с преимуществами, существуют и технологические сложности. Внедрение роботизированных систем требует значительных инвестиций и готовности к изменению привычных производственных процессов, что может быть непростым для многих предприятий [1].

Кроме того, необходимо учитывать подготовку персонала, который будет работать с новыми технологиями. Данные факторы могут вызвать опасения у руководства компаний, однако долгосрочные перспективы и возможности повышения эффективности работы способны эти препятствия преодолеть.

Фокус на эффективных системах управления производством и активное использование HR-сервисов дополняют программные решения, направленные на повышение мотивации работников и оптимизацию кадрового потенциала, что также способствует успешной роботизации [14]. Важно понимать, что автоматизация не просто технология, а комплексный подход к изменению культуры производства, что требует активного участия всех уровней управления.

Таким образом, подход к роботизации в металлургии должен быть многогранным, учитывающим как технологические, так и социальные аспекты. Успешное внедрение требует учёта специфики каждого предприятия, активного вовлечения персонала в процессы изменений и чёткого планирования, что позволит избежать проблем на этапе реализации и улучшить результаты внедрения новых технологий.

Пример успешного внедрения роботизированных систем

Роботизация в металлургической отрасли демонстрирует значительные преимущества, предлагая яркие примеры успешного применения различных технологий. Основная цель состоит в повышении эффективности и безопасности рабочих процессов, что критически важно в условиях высокой технологической сложности и рисков, связанных с обработкой металлов.

Внедрение роботизированных систем охватывает широкий спектр задач. К примеру, в ЗАО «Накал» — Промышленные Печи» (НАКАЛ), где в настоящий момент автор доклада занимает должность инженера-конструктора, полным ходом идёт внедрение роботизации и автоматизации в производственные линии для промышленных заводов России.

Основное направление деятельности компании НАКАЛ — разработка, производство и продажа оборудования для термической обработки. С момента основания в 1992 году предприятие добилось больших успехов и является на сегодняшний день ведущим предприятием в своей области. Среди постоянных заказчиков — ГКНПЦ им. М. В. Хруничева, Пермские моторы, ПО Севмаш, Лукойл, Комсомольское-на-Амуре авиационное производственное объединение имени Ю. А. Гагарина, РЖД, ALCOA, Северсталь, Мечел, Волжский трубный завод, концерн ПВО Алмаз-Антей и сотни других промышленных предприятий России [12].

За более чем 30 лет опыта компания реализовала больше 20 проектов автоматизированных линий (автоматизированная линия для термической и химико-термической обработки на базе камерных печей модели ПГТ 9.15.9/7, многофункциональная автоматизированная линия термической обработки крепёжных изделий, автоматизированная линия для закалки/отжига деталей из алюминиевых сплавов элеваторного типа и многое другое) для различных предприятий России, таких как ООО «КЗ Ростсельмаш», АО «Петербургский тракторный завод», АО «НПО «СПЛАВ», Концерн Калашников, АО «СКБ» — Пермь и др.

Одними из крайних проектов по внедрению робота в промышленную линию могут служить:

1. проект «Комплекс оборудования для закалки кольцевых деталей типа «Эпицикл» и «Коническая шестерня» ЗАО «Накал» — Промышленные Печи», реализованного для ООО «КЗ Ростсельмаш»;
2. проект «Автоматизированная линия для закалки деталей «Шестерня» в прессе на базе проходной конвейерной закалочной электропечи модели СКОС 6.55.1/9,5Э» ЗАО «Накал» — Промышленные Печи», реализованного для АО «Петербургский тракторный завод» (рис. 4).

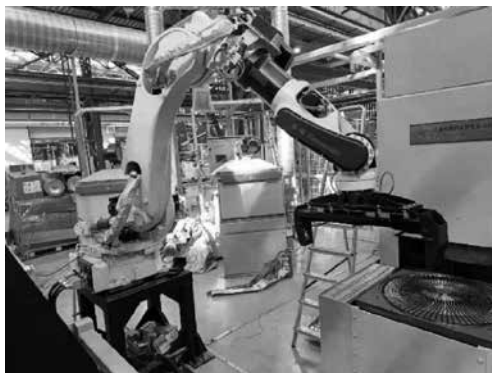


Рис. 4. Робот – рука

Fig. 4. Robot arm

Стоимость реализации каждого проекта превысила 100 млн руб.

Тем не менее, несмотря на значительные достижения в роботизации, уровень внедрения автоматизированных решений в российской металлургии остаётся на низком уровне. Более 120 промышленных роботов, работающих на сегодняшний день, говорят о масштабах задачи [10]. Эта ситуация актуальна и для других сфер экономики, где процессы автоматизации часто сопряжены с высокими первоначальными инвестициями и необходимостью переобучения кадров.

Факторы, способствующие успешной роботизации, включают необходимость современной инфраструктуры и внимания к цифровизации [6]. Многие компании переходят к более сложным и адаптивным программным обеспечениям, позволяющим интегрировать данные из разных источников и оптимизировать производственные процессы. Такой подход позволяет минимизировать затраты и повысить качество услуг и продукции.

Следует обратить внимание и на важное направление — безопасность труда. Жесткие условия работы в металлургии, такие как высокая температура, шум и пыль, подчеркивают важность внедрения роботизированных систем. Например, на участках, где ведётся разливка стали, использование автоматизированных

решений позволяет значительно улучшить рабочую среду для сотрудников и снизить уровень производственного травматизма. Таким образом, роботизация становится не только экономической необходимостью, но и социальной ответственностью компаний.

Экономическая эффективность роботизации

В последние годы роботизация на металлургических предприятиях становится важным направлением для повышения экономической эффективности. Примером успешного применения таких технологий является Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), который за пять лет получил совокупный экономический эффект в 660 миллионов рублей, из которых уже 284 миллиона были достигнуты в 2023 году [15]. Этим фактом подтверждается тренд к внедрению автоматизированных процессов, что является ответом на вызовы, связанные с повышением конкурентоспособности и оптимизацией операций.

Достаточно взглянуть на основные преимущества роботизации, чтобы понять её целесообразность. Одним из самых значительных факторов является снижение процентов брака в производстве; автоматизированные системы обеспечивают более высокую точность и последовательность выполнения операций [10]. За счёт повышения скорости производства возникает возможность минимизировать временные затраты, что напрямую влияет на сокращение себестоимости [6]. Использование роботизированных систем в сочетании с искусственным интеллектом также способствует значительному улучшению качества процессов, обеспечивая их прозрачность и повышая безопасность работы [2].

Сложности при внедрении роботизированных систем и перспективы развития

Внедрение роботизированных систем в металлургической промышленности сопряжено со значительными сложностями, которые необходимо учитывать при формировании стратегии автоматизации. Первой и наиболее значимой проблемой является высокая степень первоначальных капиталовложений.

Другим вызовом при переходе к автоматизации становится формирование квалифицированных кадров. Несмотря на технологические достижения, количество специалистов, способных управлять и обслуживать высокотехнологичные устройства, остаётся ограниченным. Обучение сотрудников требует времени и дополнительных ресурсов, что не всегда возможно для всех предприятий, особенно в условиях рыночной конкуренции, где время имеет решающее значение [10]. Проблема нехватки квалифицированной рабочей силы может усугубляться устаревшими учебными программами, не успевающими за развитием технологий.

Специфика металлургической отрасли, наряду с физическими и химическими процессами, требует детального изучения особенностей работы автоматизированных систем. Для достижения максимальной эффективности каждое предприятие должно оценивать не только прямые затраты, но и потенциальные выгоды и риски, связанные с внедрением инноваций, что является ключевым аспектом для всех участников производственного процесса. Таким образом, успешная роботизация в металлургии подразумевает комплексный подход к обучению, модернизации, техническому обслуживанию, а также к перестройке существующих процессов для достижения максимальной производительности и успеха на рынке.

Роботизация в металлургической промышленности будет развиваться в условиях стремительных изменений технологических процессов и резко возрастающих требований к эффективности и безопасности производства. Существенное внимание в данном контексте уделяется внедрению квантовых вычислений и силуэтным системам искусственного интеллекта (ИИ), которые способны коренным образом изменить производственные процессы, оптимизируя их и улучшая результаты деятельности предприятий [2].

Цифровизация и автоматизация производственных процессов в металлургии – это не просто внедрение новых технологий. Это создание целых интегрированных систем, которые способны объединить роботизированные линии, системы управления и аналитические платформы. Этот уникальный метод улучшает взаимодействие между роботами и операторами, обеспечивает более быструю аналитическую работу и быстрые автономные решения [13]. Металлургическая промышленность должна продолжать навигацию по этому пути, потому что он играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности на рынках в мировом контексте.

Автоматизация обладает действительно серьезными преимуществами, при этом каждый шаг в её направлении должен быть продуман и заключаться в том, чтобы грамотно внедрить новейшие технологии в уже сложившиеся процессы, чтобы обеспечить компании возможность претендовать на успешную конкуренцию, но и гораздо быстрее – приспосабливаться к изменениям промышленности.

Рекомендации для успешного внедрения автоматизированных решений

Для успешного внедрения роботизированных систем основными аспектами являются несколько моментов. Сначала нужно провести анализ уже существующих бизнес-процессов, это позволит узнать, какие из них, возможно, стоит автоматизировать, и как это дополнит текущую деятельность [3].

Далее стоит выбрать подходящие технологии. Необходимо обратить внимание на решения, предложенные отечественными разработчиками. Часто такие системы более экономичны и требуют меньше затрат на обслуживание, чем зарубежные аналоги [9]. Цена и удобство обслуживания – это важнейшие факторы, которые могут повлиять на общую эффективность проекта.

Кроме того, необходимо оценить экономическую целесообразность внедрения. Важно просчитать не только прямую экономию, но и те дополнительные выгоды, которые может дать оптимизация процессов. Например, увеличение скорости производства и снижение человеческого фактора способствуют снижению брака и улучшению качества продукции [5].

Не менее важен этап подготовки рабочей среды. Нужно установить необходимое программное обеспечение и обеспечить интеграцию новых решений с уже существующими процессами. Также важно, чтобы персонал был готов к работе с новыми системами – обучение и создание условий для работы с технологией должны быть обязательными [5].

Внедрение должно быть поэтапным. Начать следует с автоматизации простых операций и постепенно переходить к более сложным задачам.

Роботизация в металлургии активно применяется в таких областях, как автоматизация сварочных процессов, управление грузами и обработка материалов. Примеры успешного внедрения таких систем показывают, что предприятия, инвестировавшие в роботизацию, значительно повысили свою производительность и снизили трудозатраты. Это не только улучшает финансовые результаты, но и делает компании более конкурентоспособными.

Однако внедрение таких систем сопряжено с определёнными сложностями. Высокие начальные инвестиции могут стать серьезным барьером, особенно для малых и средних предприятий. Также необходимо учитывать необходимость переподготовки сотрудников, которые должны быть готовы к работе с новыми технологиями.

Тем не менее, перспективы развития роботизации в металлургии весьма многообещающие. В условиях постоянного технологического прогресса, включая развитие искусственного интеллекта и машинного обучения, роботизированные системы станут ещё более эффективными и доступными. Это откроет новые возможности для оптимизации процессов и повышения безопасности производства. Важно отметить, что роботизация может положительно повлиять на условия труда, снизив физическую нагрузку на сотрудников и минимизируя риски травм.

Что касается безопасности, то анализ показывает, что автоматизация снижает вероятность несчастных случаев на производстве. Роботы могут выполнять опасные операции, что позволяет защитить работников от потенциальных угроз. Однако важно тщательно продумать интеграцию роботов в существующие процессы, чтобы избежать конфликтов между человеком и машиной.

В заключение можно выделить несколько рекомендаций для успешного внедрения роботизации. Во-первых, компании должны тщательно анализировать производственные процессы, чтобы выявить, какие операции наиболее выгодно автоматизировать. Во-вторых, важным аспектом является обучение персонала и переподготовка специалистов. В-третьих, следует учитывать не только экономические, но и социальные аспекты внедрения новых технологий, чтобы минимизировать возможные негативные последствия для работников.

Таким образом, роботизация в металлургии является мощным инструментом для оптимизации процессов и повышения производительности. Несмотря на вызовы, она приносит значительные преимущества и открывает новые горизонты для дальнейшего развития отрасли. Важно подходить к этому процессу с осознанием всех факторов и готовностью к изменениям, которые неизбежно произойдут в ходе внедрения инновационных решений.

Литература

1. Автоматизация и цифровизация в металлургии [Электронный ресурс] // gkws.ru URL: <https://gkws.ru/articles/isskustvenniy-intellekt-i-metallurgiya/> (дата обращения: 14.05.2025).
2. Влияние ИИ и роботизации на металлургию [Электронный ресурс] // nsk.gkws.ru URL: <https://nsk.gkws.ru/articles/isskustvenniy-intellekt-i-metallurgiya/> (дата обращения: 14.05.2025).

3. Влияние ИИ и роботизации на металлургию [Электронный ресурс] // rostov-na-donu.gkws.ru URL: <https://rostov-na-donu.gkws.ru/articles/isskustvenniy-intellekt-i-metallurgiya/> (дата обращения: 14.05.2025).
4. Влияние ИИ и роботизации на металлургию | Статья от Велунд [Электронный ресурс] // omsk.gkws.ru URL: <https://omsk.gkws.ru/articles/isskustvenniy-intellekt-i-metallurgiya/> (дата обращения: 14.05.2025).
5. *Загидуллина К. Р.* Современные методы внедрения цифровизации в горно-металлургической промышленности // Sanoatda raqamli texnologiyalar. Цифровые технологии в промышленности. 2023. № 1. С. 17–23.
6. *Пелевин Е. Е., Цудиков М. Б.* Экономическая эффективность роботизации различных типов производства // Juvenis scientia. 2017. № 6. С. 13–17.
7. Примеры использования роботов в металлургии [Электронный ресурс] // robotunion.ru URL: <https://robotunion.ru/glavnaya/tpost/nk73f7e71-primeri-ispolzovaniya-robotov-v-metallur> (дата обращения: 14.05.2025).
8. Промышленные роботы для металлургии [Электронный ресурс] // robomatic.ru URL: <https://robomatic.ru/content/promyshlennyye-roboty-v-metallurgii> (дата обращения: 14.05.2025).
9. Решит ли роботизация проблему кадров в металлургии [Электронный ресурс] // www.prometall.info URL: https://www.prometall.info/ludi/experti/reshit_li_robotizatsiya_problemu_kadrov_v_metallurgii_i_gornodobyche (дата обращения: 14.05.2025).
10. Роботизация в металлургической промышленности: примеры [Электронный ресурс] // essebot.ru URL: <https://essebot.ru/ai-project/robotizatsiya-v-metallurgicheskoy-promyshlennosti-primery-ekonomicheskaya-czelesoobraznost-slozhnosti/> (дата обращения: 14.05.2025).
11. Роботизация непрерывной разливки стали / Хабр [Электронный ресурс] // habr.com URL: <https://habr.com/ru/articles/700936/> (дата обращения: 14.05.2025).
12. Сайт компании [Электронный ресурс] // Накал. URL: <https://www.nakal.ru/about/> (дата обращения: 14.05.2025).
13. Стоимость роботизации и сроки окупаемости затрат [Электронный ресурс] // helpiks.org URL: <https://helpiks.org/8-59909.html> (дата обращения: 14.05.2025).
14. Цифровизация производства в металлургической отрасли [Электронный ресурс] // sber.pro URL: <https://sber.pro/publication/splav-tehnologii-5-trendov-tsifrovizatsii-v-metallurgii/> (дата обращения: 14.05.2025).
15. Экономический эффект ММК от внедрения программных роботов [Электронный ресурс] // www.kommersant.ru URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6712510> (дата обращения: 14.05.2025).

Беззубенко Александр Иванович,
аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: aleksandrbezzubenko.iu8@gmail.com

Возможности коммерциализации систем мониторинга промышленных роботов в реальном времени

Аннотация. Современные промышленные предприятия активно внедряют цифровые технологии, включая IoT, облачные вычисления и машинное обучение, для мониторинга оборудования и предотвращения простоев. В статье рассматриваются ключевые аспекты таких систем: от сбора данных с датчиков до их обработки и прогнозирования сбоев с помощью AI. Приведены успешные кейсы компаний (Siemens, GE, BMW), демонстрирующие снижение затрат и рост эффективности. Анализ рынка подтверждает высокий спрос на подобные решения, особенно в автоматизированных отраслях.

Ключевые слова: промышленность, цифровизация, IoT (интернет вещей), IIoT (промышленный IoT), датчики, мониторинг оборудования, машинное обучение, искусственный интеллект (AI), предиктивная аналитика, облачные вычисления, Big Data, автоматизация, предотвращение простоев, кейсы внедрения, Siemens, General Electric (GE), BMW, эффективность производства.

Bezzubenko Aleksandr,
Postgraduate Student at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: aleksandrbezzubenko.iu8@gmail.com

Commercialization Opportunities for Real-Time Monitoring Systems for Industrial Robots

Abstract. Modern industrial enterprises are increasingly adopting digital technologies, including IoT, cloud computing, and machine learning, to monitor equipment and prevent downtime. The article explores key aspects of such systems: from sensor data collection to AI-driven failure prediction. Successful case studies (Siemens, GE, BMW) demonstrate reduced costs and improved efficiency. Market analysis confirms growing demand for these solutions, especially in highly automated industries.

Keywords: industry, digitalization, IoT (Internet of Things), IIoT (Industrial IoT), sensors, equipment monitoring, machine learning, artificial intelligence (AI), predictive analytics, cloud computing, Big Data, automation, downtime prevention, implementation cases, Siemens, General Electric (GE), BMW, production efficiency.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная промышленность переживает этап глубокой трансформации, связанной с внедрением цифровых технологий и автоматизации. С увеличением сложности производственных линий и ростом требований к эффективности возникает новая задача — обеспечение непрерывного контроля за состоянием оборудования.

Сегодня простои на производстве, вызванные поломками оборудования, обходятся предприятиям значительными убытками. Более того, непредвиденные сбои могут привести не только к финансовым потерям, но и к нарушению логистических цепочек, что особенно критично в условиях глобальной конкуренции. В этой связи все более актуальными становятся системы мониторинга промышленных роботов, которые позволяют отслеживать состояние оборудования, прогнозировать возможные сбои и оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Использование датчиков и сенсоров для отслеживания состояния оборудования

Любая система мониторинга начинается прежде всего с данных, поэтому сначала стоит понять, какие данные мы можем получить от оборудования. Современные промышленные роботы оснащаются множеством датчиков. Рассмотрим основные виды датчиков, применяемых для мониторинга промышленных роботов.

1. Температурные датчики защищают оборудование от перегрева. Инфракрасные датчики и тепловизоры используются для бесконтактного контроля температурного состояния критических узлов, таких как шпиндели или подшипниковые узлы. Особое значение эти сенсоры приобретают в роботах, работающих в интенсивных режимах с частыми пусками и остановами.
2. Датчики вибрации служат для ранней диагностики механических проблем. Такие датчики, установленные в подшипниковых узлах и редукторах, выявляют изменения вибрационных характеристик, которые часто предшествуют серьёзным поломкам.
3. Датчики тока и напряжения в реальном времени отслеживают потребление энергии каждым сервоприводом, что позволяет выявлять перегрузки или проблемы с изоляцией. Сенсоры качества электроэнергии обнаруживают гармонические искажения и провалы напряжения, которые могут негативно сказаться на работе точной электроники.
4. Силовые и моментные датчики обеспечивают контроль механических нагрузок. Такие датчики непрерывно измеряют усилие, прикладываемое захватами или рабочими инструментами, предотвращая повреждение как самого робота, так и обрабатываемых деталей. Сенсоры, установленные в приводных системах, контролируют крутящий момент, позволяя выявлять первые признаки износа редукторов или заклинивания механизмов.
5. Датчики положения и движения играют ключевую роль в обеспечении точности операций. Энкодеры, включая абсолютные и инкрементальные, с точностью до микрона отслеживают угловое положение каждой оси робота-манипулятора. Гироскопы и акселерометры фиксируют малейшие вибрации и ускорения, что особенно важно для крупногабаритных роботов, где даже незначительные колебания могут повлиять на точность позиционирования.

IoT (Интернет вещей) как основа для сбора данных

Полученные с датчиков данные должны быть как-то собраны и пройти первичную обработку, для этой цели используются системы промышленного интернета вещей.

Промышленный интернет вещей (IIoT) изменил подход к сбору и анализу данных на производственных предприятиях, став технологическим фундаментом цифровой трансформации промышленности. В отличие от традиционных систем мониторинга, которые часто работали изолированно и предоставляли ограниченный набор показателей, интернет вещей создаёт единую экосистему, объединяющую все уровни производства — от отдельных датчиков на оборудовании до корпоративных систем управления. Эта технология обеспечивает непрерывный поток структурированных данных в реальном времени, формируя цифровое отражение всего производственного процесса [1].

На нижнем уровне архитектуры IIoT располагаются многочисленные датчики и сенсоры.

Также, помимо датчиков, можно получать данные из встроенных систем диагностики в станках с ЧПУ и промышленных роботах.

Собранные данные проходят первичную обработку на локальных серверах, расположенных непосредственно в цехах. Этот уровень играет критически важную роль, выполняя фильтрацию данных и первичный анализ для оперативного реагирования.

Роль облачных платформ и Big Data в обработке и хранении информации

Современные промышленные предприятия сталкиваются с беспрецедентным объёмом данных, генерируемых оборудованием, датчиками и производственными системами. Обработка и хранение этой информации требуют принципиально новых подходов, где ключевую роль играют облачные платформы и технологии Big Data.

Облачные платформы предоставляют промышленным предприятиям гибкую и масштабируемую среду для развертывания IIoT-решений. В отличие от традиционных локальных серверов облачная инфраструктура позволяет динамически наращивать вычислительные мощности и объёмы хранения в зависимости

от текущих потребностей. Это особенно важно в условиях, когда промышленные объекты могут генерировать терабайты операционных данных ежедневно — от показаний датчиков температуры и вибрации до видеопотоков с систем технического зрения.

Применение машинного обучения для прогнозирования сбоев и оптимизации работы

Полученные на предыдущих этапах данные необходимо как-то проанализировать, для этого используются технологии машинного обучения. Эта технология позволяет перейти от традиционного реактивного подхода к обслуживанию оборудования к более прогрессивным методам — предиктивному и прескриптивному анализу, что кардинально меняет парадигму управления промышленными активами.

Для задач прогнозирования сбоев применяются различные алгоритмы машинного обучения, каждый из которых имеет свои преимущества. Методы классификации, такие как Random Forest и XGBoost, позволяют с высокой точностью определять вероятность отказа оборудования в заданном временном окне и классифицировать типы потенциальных неисправностей.

Глубокое обучение, в частности LSTM-сети и одномерные свёрточные нейросети, особенно эффективно для анализа временных рядов и прогнозирования остаточного ресурса оборудования.

Реальные примеры применения этих технологий показывают хорошие результаты. На современных предприятиях удаётся эффективно предсказывать износ оборудования, а также обнаруживать малейшие аномалии в его работе. Это позволяет перейти от планово-предупредительного обслуживания к обслуживанию по фактическому состоянию, что существенно сокращает простои и ремонтные затраты [2].

Рыночные возможности и перспективы коммерциализации

Хотя системы мониторинга существуют уже несколько лет, их реальное внедрение всё ещё растёт. Согласно отчёту Research and Markets [3], в 2022 году объём мирового рынка IoT составил 221,7 млрд долларов США, и, по прогнозам, к 2028 году он вырастет до 516,6 млрд долларов США.

Стоит сказать о степени внедрения данной технологии на российских предприятиях. В ходе опроса IT-компаний (проведенного TAdviser и ГК «Ростех», в 2018 году) была выявлена степень внедрения промышленной сенсорики на российских предприятиях. Всего 14% предприятий охватили датчиками более 50% оборудования, в то время как на 68% предприятий менее 30% оборудования оказалось задействовано в цифровизации.

Примеры успешных кейсов внедрения

Внедрение систем мониторинга уже принесло значительные результаты многим компаниям. Рассмотрим несколько успешных кейсов.

1. Siemens

Компания Siemens внедрила систему мониторинга на своих заводах, что позволило снизить затраты на обслуживание оборудования на 20%. Система использует IoT и AI для прогнозирования сбоев и оптимизации работы роботов [4].

2. General Electric

По данным GE, аналитика данных, полученных с лопастей ветреных электростанций, повышает эффективность генерации электроэнергии на 2–5 процентов. Однако для этого требуется передача, хранение и анализ огромных объёмов данных. Например, один датчик на одном лезвии собирает 520 ГБ данных в день, а на каждом лезвии установлено 20 датчиков [5].

3. BMW

Для завода критически важно поддерживать бесперебойную работу оборудования, чтобы достичь ежегодного производственного плана в более чем 300 000 автомобилей. Например, если система обнаруживает необычные шумы, механики направляются в проблемную зону, чтобы устранить неполадку до того, как произойдёт поломка. Благодаря анализу данных и предиктивному обслуживанию предприятие смогло сократить незапланированные простои в прессовом цехе на 25% [6].

4. Caterpillar

Caterpillar, известный производитель строительного и горнодобывающего оборудования, использует IoT для оптимизации своей техники. Когда часть техники отправляет предупреждение о потенциальной

проблеме, специалисты по обслуживанию Caterpillar могут удалённо диагностировать проблему и во многих случаях устранить её до того, как она приведет к простоям. Это не только минимизирует время простоя оборудования, но и повышает удовлетворённость клиентов, гарантируя надежную работу оборудования Caterpillar [7].

Современные технологии, такие как IoT, облачные вычисления и машинное обучение, позволяют в реальном времени отслеживать состояние оборудования, прогнозировать сбои и оптимизировать производственные процессы.

Анализ рынка подтверждает высокий спрос на подобные решения, особенно в автомобилестроении, металлургии и других отраслях с высокой степенью автоматизации. Успешные кейсы компаний демонстрируют, что такие системы являются коммерчески успешными проектами.

Таким образом, развитие и внедрение интеллектуальных систем мониторинга открывает новые перспективы для повышения конкурентоспособности предприятий, делая производство более гибким и эффективным.

Литература

1. Industrial internet of things (IIoT) [Электронный ресурс] // Сайт Techtarget.com. URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/Industrial-Internet-of-Things-IIoT> (дата обращения: 14.03.2025).
2. Industrial IoT (IIoT). Driving efficiency and innovation in manufacturing [Электронный ресурс] // Сайт Siliconvalley. URL: <https://siliconvalley.center/blog/industrial-iiot-driving-efficiency-and-innovation-in-manufacturing> (дата обращения: 20.03.2025).
3. Industrial IoT Market Report by Component (Hardware, Software, Services, Connectivity), End User (Manufacturing, Energy and Utilities, Automotive and Transportation, Healthcare, and Others), and Region 2025–2033 [Электронный ресурс] // Сайт Research and markets. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5936181/industrial-iiot-market-report-component> (дата обращения: 26.03.2025).
4. What Is Siemens IIoT? [Электронный ресурс] // Сайт Raypcb.com. URL: <https://www.raypcb.com/siemens-iiot-pcb/> (дата обращения: 28.03.2025).
5. GE uses big data to power machine services business [Электронный ресурс] // Сайт Computerweekly. URL: <https://www.computerweekly.com/news/2240176248/GE-uses-big-data-to-power-machine-services-business> (дата обращения: 28.03.2025).
6. The Internet of Things: Catching up to an accelerating opportunity [Электронный ресурс] // Сайт McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/iiot%20value%20set%20to%20accelerate%20through%202030%20where%20and%20how%20to%20capture%20it/the-internet-of-things-catching-up-to-an-accelerating-opportunity-final.pdf> (дата обращения: 02.04.2025).
7. The Role of IIoT in Modern Industrial Equipment Manufacturing [Электронный ресурс] // Сайт Phitomas. URL: <https://phitomas.com/the-role-of-iiot-in-modern-industrial-equipment-manufacturing/> (дата обращения: 04.04.2025).

Гоголь Даниил Владиславович,

аспирант кафедры робототехники,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: daniil-gogol@mail.ru

SPIN-код: 3458-4528

Коммерциализация информационно-измерительных систем интеллектуального мониторинга и диагностики опорных узлов ТНА ЖРД

Аннотация. В работе исследуются современные информационно-измерительные системы (ИИС) для мониторинга и диагностики турбонасосных агрегатов жидкостных ракетных двигателей (ТНА ЖРД), играющие критическую роль в ракетостроении. Произведен анализ существующих решений, их возможностей и ограничений, а также перспективы коммерциализации. ИИС включают аппаратные и программные компоненты для сбора и анализа данных в реальном времени, повышая безопасность и эффективность эксплуатации. Особое внимание уделено технологии машинного обучения для обработки больших объемов данных и выявления скрытых закономерностей в работе оборудования. Создание эффективных каналов связи и разработка программного обеспечения, включая разработку цифровых интерфейсов для улучшения обмена информацией рассматриваются как ключевые технические аспекты. Коммерциализация ИИС, как для гражданских, так и военных нужд, требует разработки стратегий продвижения, создания бизнес-моделей и учёта правовых аспектов. В работе акцент сделан на привлечение инвестиций и формирование партнёрств для ускорения разработки и внедрения этих систем. Итогом исследования станет предложение рекомендаций по внедрению и развитию ИИС, способствующих экономии ресурсов и повышению надежности ракетных систем.

Ключевые слова: информационно-измерительная система, турбонасосный агрегат, жидкостной ракетный двигатель, коммерциализация, опорный узел.

Gogol Daniil,

Postgraduate Student

at the Department of Robotics,

Synergy University, Moscow,

E-mail: daniil-gogol@mail.ru

SPIN-code: 3458-4528

Commercialization of Information and Measuring Systems for Intelligent Monitoring and Diagnostics of Support Units of Turboprop Engines

Abstract. The paper examines modern information and measurement systems (IMS) for monitoring and diagnostics of turbopump units of liquid rocket engines (TNA LRE), which play a critical role in rocket science. An analysis of existing solutions, their capabilities and limitations, as well as commercialization prospects is provided. IMS include hardware and software components for collecting and analyzing data in real time, increasing the safety and efficiency of operation. Particular attention is paid to machine learning technology for processing large volumes of data and identifying hidden patterns

in equipment operation. The creation of effective communication channels and software development, including the development of digital interfaces to improve information exchange, are considered key technical aspects. Commercialization of IMS, both for civil and military needs, requires the development of promotion strategies, the creation of business models and consideration of legal aspects. The paper focuses on attracting investment and forming partnerships to accelerate the development and implementation of these systems. The result of the study will be a proposal of recommendations for the implementation and development of IMS, contributing to resource savings and increasing the reliability of missile systems.

Keywords: information and measuring system, turbopump unit, liquid rocket engine, commercialization, support unit.

Современные технологии и научные достижения в области ракетной техники и энергетики требуют постоянного совершенствования методов мониторинга и диагностики критически важных узлов и агрегатов. Одним из таких узлов являются ТНА ЖРД, которые играют ключевую роль в обеспечении надежности и эффективности работы ракетносителя. В условиях растущей конкуренции на рынке космических технологий и увеличения требований к безопасности и надёжности, коммерциализация информационно-измерительных систем, предназначенных для интеллектуального мониторинга и диагностики опорных узлов ТНА, становится особенно актуальной.

ИИС представляют собой комплексные решения, которые включают в себя как аппаратные, так и программные компоненты, позволяющие осуществлять сбор, обработку и анализ данных о состоянии оборудования в реальном времени. Эти системы способны не только выявлять потенциальные неисправности, но и предсказывать их возникновение, что значительно повышает уровень безопасности и надёжности эксплуатации оборудования. В данной работе будет проведен анализ существующих ИИС, их возможностей и ограничений, а также рассмотрены перспективы их внедрения в коммерческий сектор.

Коммерциализация возможностей интеллектуальных систем мониторинга представляет собой отдельную задачу, которая требует комплексного подхода. В рамках работы будут рассмотрены ключевые аспекты, связанные с внедрением ИИС в коммерческий сектор, включая анализ рынка, оценку потребностей потенциальных клиентов и разработку стратегий продвижения. Также будет уделено внимание правовым и этическим аспектам, связанным с использованием данных, получаемых в процессе мониторинга.

Таким образом, данная работа направлена на всестороннее освещение темы коммерциализации информационно-измерительных систем интеллектуального мониторинга и диагностики опорных узлов ТНА ЖРД. В ходе исследования будут рассмотрены как теоретические, так и практические аспекты, что позволит не только углубить понимание предметной области, но и предложить конкретные рекомендации по внедрению и развитию таких систем в коммерческом секторе.

Информационно-измерительные системы имеют решающее значение в процессе разработки и эксплуатации турбонасосных агрегатов жидкостных ракетных двигателей. Они обеспечивают не только контроль над рабочими параметрами, но и диагностику, что критично для повышения надежности ракетно-космической техники. На химическом заводе филиала ОАО «Красмаш» была реализована трёхуровневая архитектура таких систем, включающая контроллеры, системы связи и специализированное ПО для анализа данных, что позволяет эффективно собирать и обрабатывать информацию о состоянии ЖРД [1].

В рамках ИИС важно учитывать тип датчиков и их параметры, поскольку именно они являются источниками данных о рабочих характеристиках агрегатов. Использование информации о характеристиках датчиков позволяет осуществлять сравнение измеренных значений с допустимыми нормами, что существенно для гарантии безопасности и производственного процесса [2]. Системы автоматического мониторинга способны не только выявлять неисправности, но и прогнозировать их возникновение, что открывает возможности для повышения надёжности.

Современные подходы к разработке программного обеспечения для мониторинга позволяют интегрировать различные алгоритмы анализа данных, что, в свою очередь, увеличивает скорость обработки и точность диагностики оборудования. Внедрение таких технологий, как машинное обучение, не только позволяет обрабатывать большие объёмы данных, но и выявлять скрытые закономерности в работе двигателя, которые ранее могли быть недоступны для анализа [3].

При проектировании ИИС для ТНА ЖРД необходимо учитывать аспекты связи между элементами системы. Эффективные каналы связи между контроллерами, датчиками и аналитическими модулями критически важны для обеспечения стабильной работы системы. Разработка и внедрение цифровых интерфейсов связи помогают значительно улучшить обмен информацией между различными компонентами системы. Данная концепция позволяет не только повысить качество мониторинга, но и сократить время реакции на возможные неисправности.

Потенциальные перспективы коммерциализации интеллектуальных систем мониторинга заключаются не только в улучшении технических характеристик, но и в интеграции эффективных технологий обработки больших данных и применения современных ИТ-решений, что создает новые возможности для стабильного и безопасного функционирования ТНА ЖРД. В результате это может привести к значительному сокращению издержек на обслуживание и обеспечить более надежное функционирование ракетных систем в условиях повышенной конкуренции на рынке космических технологий.

Коммерциализация информационно-измерительных систем представляет собой важный этап, определяющий будущую эффективность технологий в сфере авиации и других отраслях. Эффективное внедрение интеллектуальных систем мониторинга в практику потребует не только технологических решений, но и грамотно разработанных бизнес-моделей, способствующих их коммерческому успеху.

Современные интеллектуальные системы для мониторинга целостности и состояния опорных узлов ТНА ЖРД могут использоваться как в гражданской, так и в военной авиации. Эти системы позволяют не только своевременно диагностировать неисправности, но также предсказывать поведение объектов и оптимизировать процессы эксплуатации. Исследования показывают, что применения таких технологий в России всё чаще привлекают внимание как со стороны научных кругов, так и со стороны бизнеса, что создает предпосылки для возникновения рынка услуг системами [4].

Ключевыми аспектами коммерциализации данных систем является их интеграция в существующие процессы, а также адаптация к требованиям различных секторов. Модель информационно-аналитической системы мониторинга включает несколько блоков, каждый из которых решает конкретные задачи, начиная от сбора данных до их аналитической обработки и представления в удобной для пользователя форме. Это позволяет автоматизировать значительное количество процессов и, соответственно, сократить время, требуемое на принятие решений в критических ситуациях [4].

Несмотря на сложности, коммерциализация интеллектуальных систем мониторинга может быть ускорена с помощью гибких механизмов передачи прав на объекты интеллектуальной собственности. Правовые аспекты, такие как передача имущественных прав или внесение прав в уставный капитал, играют важную роль, обеспечивая защиту инноваций и позволяя создавать эффективные коллаборации между научными учреждениями и промышленностью [5]. Участие вузов в разработке новых технологий требует создания структуры, способствующей быстрой оценке и коммерциализации разработок, что особенно актуально в условиях быстро меняющегося рынка.

Важным аспектом является также привлечение инвестиций и создание совместных проектов, сочетающих научный потенциал и бизнес. Участие компаний, специализирующихся на инвестициях в высокие технологии, может значительно ускорить процесс внедрения разработок в массовое производство. В этом контексте востребованы модели сотрудничества, построенные на принципах взаимной выгоды и инновационном подходе к интеграции технологий в традиционные области.

Внедрение интеллектуальных ИИС с использованием машинного обучения приведёт к повышению надёжности ТНА ЖРД, что позволит упростить обслуживание критически важных узлов и создавать ракетоносители многоразового использования. Это снизит стоимость запусков в разы и повысит доступность коммерческих запусков. Решения и опыт, которые будут получены при разработке ИИС для ТНА ЖРД, смогут быть применены в таких смежных областях, как тяжёлое машиностроение и энергетика. Однако ввиду достаточно узкой направленности и сложности подобных систем коммерциализация возможна только при тесном сотрудничестве заказчиков и разработчиков этих систем.

Успешная коммерциализация информационно-измерительных систем интеллектуального мониторинга ТНА ЖРД требует комплексного подхода: от улучшения технологий до формирования инфраструктуры для защиты и передачи прав на интеллектуальную собственность. Новый уровень развития технологий будет возможен только при условии синергии усилий научного сообщества и бизнеса, что позволит в полной мере реализовать потенциал предлагаемых решений и создать новые стандарты в области управления и мониторинга [6].

Литература

1. *Мухин С. В., Ребенков А. В.* Перспективы развития информационно-измерительных и управляющих систем для испытания жидкостного ракетного двигателя // Решетневские чтения. 2010. № 14.
2. *Бастрыгин К. И., Трофимов. А. А.* Система измерения, мониторинга, контроля и диагностики параметров ракетного двигателя. // Измерение. Мониторинг. Управление. Контроль. 2017. № 3 (21). С. 18–25.
3. *Филаткин С. В.* Модели и технология функционирования информационно-измерительного комплекса проведения испытаний ракетно-космической техники: автореф. канд. наук. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет имени В. Ф. Уткина, 2021. – 186 с.
4. *Селянская Г. Н.* Информационно-аналитическая система мониторинга развития и коммерциализации инноваций в вузе // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. № 33.
5. *Гершензон В. Е. Штейнгардт В. Е., Кучейко А. А. и др.* Выявление возможностей коммерциализации технологий ситуационных центров оперативного мониторинга и реагирования на базе беспилотных авиационных и космических систем в единой информационной коммуникационной среде // АНО «ЦЕНТР «АЭРОНЕТ». – М., 2020. – 143 с.
6. *Панина В. С., Амеличев Г. Э., Белов Ю. С.* Построение интеллектуальной системы мониторинга как части интеллектуальной парковочной системы // Научное обозрение. Технические науки. 2022. № 4. С. 17–21.

Григоров Степан Станиславович,

аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: stepangrigorov99@yandex.ru

Научный руководитель

Поляков Роман Николаевич,

доктор технических наук, профессор,
Орловский государственный университет
имени И. С. Тургенева, Орёл,
E-mail: romanpolak@mail.ru

Обзор методов машинного обучения для распознавания дефектов подшипников качения

Аннотация. Данная работа включает в себя обзор доступных способов предиктивного анализа разрушения подшипников качения в роторных машинах и других технических средствах. Актуальность нашей работы заключается в том, что на данный момент не выявлено стопроцентно работающего стандартного метода предиктивного анализа повреждений подшипников качения, что приводит к неплановой остановке работы сложных технических систем, тем не менее, согласно данным разных источников и статистике отказов работы сложных технических систем, отказ работы происходит как раз из-за повреждений или деформаций, связанных с подшипниками. Используя анализ как метод исследования, мы рассмотрели классические методы выявления разрушений подшипников, методы машинного обучения, а также с использованием нейронных сетей. Применение исключительно методов машинного обучения не является панацеей для совершенствования методов предиктивного диагностирования, так как данных для обучения нейросетей может не хватать. Помимо этого, прогноз зачастую в вероятностных единицах сложно воспринимается реальными эксплуатантами. В результате мы пришли к тому, что естественной эволюцией совершенствования методов предиктивного анализа является комбинация методов машинного обучения и построения аналитических моделей отказа конкретного узла роторной машины.

Ключевые слова: подшипники, подшипника качения, разрушение подшипников, предиктивный анализ, машинное обучение.

Grigorov Stepan,

Postgraduate Student
at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: stepangrigorov99@yandex.ru

Scientific Supervisor

Polyakov Roman,

Doctor in Engineering Sciences, Professor,
Oryol State University named after I. S. Turgenev, Oryol,
E-mail: romanpolak@mail.ru

A Review of Machine Learning Methods for Rolling Bearing Defect Recognition

Abstract. This paper includes a review of available methods for predictive analysis of rolling bearing failure in rotary machines and other technical means. Our work is relevant because at the moment there is no 100% working standard method for predictive analysis of rolling bearing damage identification, that leads to unscheduled shutdown of complex technical systems. However according to data from various sources and statistics of failures of complex technical systems, the failure occurs precisely because of damage or deformations associated with bearings. Using analysis as a research method, we considered classical methods for detecting bearing failures, machine learning methods, and neural networks usages. The use of exclusively machine learning methods is not a panacea for improving predictive diagnostics

methods, since there may not be enough data for training neural networks. In addition, the forecast, often in probabilistic units, is difficult to perceive by real operators. As a result, we came to the conclusion that the natural evolution of improving predictive analysis methods is a combination of machine learning methods and the construction of analytical models of failure of a specific unit of a rotary machine.

Keywords: bearings, rolling bearings, bearing failure, predictive analysis, machine learning.

Как известно, в современных роторных машинах подшипники играют ключевую роль, и часто от их состояния зависит работоспособность всей сложной технической системы. Цель данной обзорно-аналитической статьи – представить в сжатой и компактной, но тем не менее понятной форме текущие подходы и достижения в сфере распознавания дефектов подшипников качения. Многие ученые и научные работники ставят целью создание новых методов предиктивного анализа как одного из возможных видов распознавания дефектов на ранней стадии [1–4]. Научная новизна нашей работы заключается в представленном автором анализе существующих подходов распознавания дефектов подшипников качения, а также комбинации существующих методов распознавания дефектов для улучшения предиктивных возможностей с целью продления эксплуатационного срока роторных машин. В данной работе преимущественно используется анализ как метод научного исследования для выявления возможных методов в сфере распознавания дефектов подшипников качения.

Актуальность работы состоит в том, что на данный момент не выявлено стопроцентно работающего стандартного метода предиктивного анализа повреждений подшипников качения, что приводит к unplanned остановке работы сложных технических систем.

Подшипники качения являются неотъемлемой деталью практически всех типов машин вращательного принципа действия: двигателей различных типов [5; 6], турбин [7–9], насосов [10–12] и других элементов (рис. 1, 2).

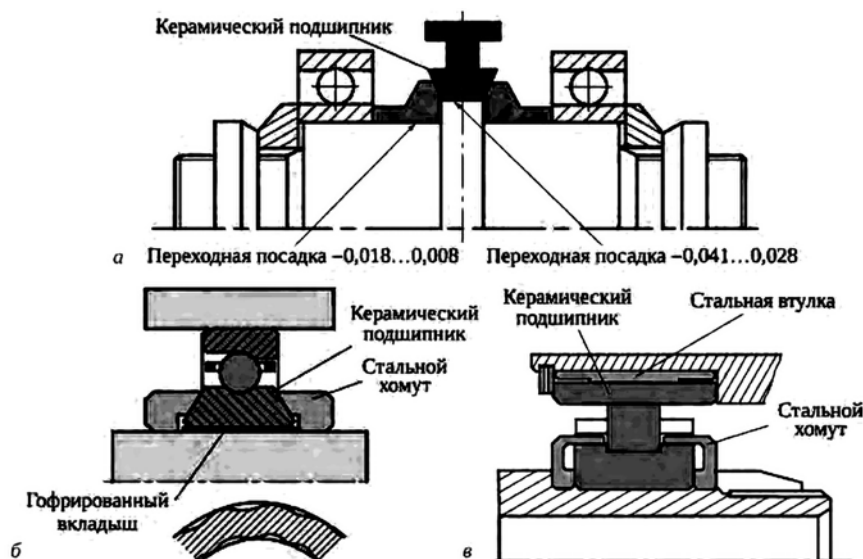


Рис. 1. Варианты установки полностью керамического подшипника [5]:

а – использование конусообразного внутреннего кольца [13]; б – установка при помощи упругого гофрированного вкладыша [14]; в – установка при помощи компенсирующей втулки на наружном кольце [14]

Fig. 1. Installation options for a fully ceramic bearing [5]: а – using a conical inner ring [13]; б – installation using an elastic corrugated insert [14]; в – installation using a compensating sleeve on the outer ring [14]

Сложно преувеличить значимость подшипников качения как ключевой детали, от состояния которой зависит работоспособность целой системы. Тем не менее именно подшипники чаще всего выходят из строя во время работы тех или иных сложных технических систем. Так, например, повреждения подшипников качения приводят к отказам электродвигателей серии А в 20–25% случаев и от 10% до 40% электродвигателей серии АО. В это же время примерно 10% отказов электродвигателей серий А, АО, А2, АО2, АОЛ, АОЛ2 происходит из-за разрушения подшипникового узла [15]. А. А. Алышанская в работе «Анализ статистики отказов карьерных экскаваторов» пишет, что в 63% случаев отказов работы карьерных экскаваторов приходится на оборудование. При

этом наиболее часто отказывающим элементом является подшипник [16]. С. В. Сальников, Е. М. Солодкий, Д. Д. Вишняков, Р. Ю. Юдин, А. Б. Петроченков в работе «Диагностика асинхронного двигателя на основе машинного обучения» приводят данные по статистике отказов асинхронных двигателей и пишут, что 41% всех отказов двигателя происходит из-за повреждений подшипникового узла [17, с. 295].

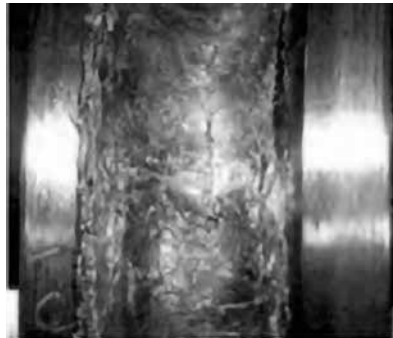


Рис. 2. Состояние детали стального подшипника после испытаний с прекращением подачи масла [5, с. 73]

Fig. 2. Condition of a steel bearing part after testing with oil supply interruption [5, p. 73]

Можно было бы предположить, что есть иной фактор, который влияет на столь частое повреждение подшипников в двигателях и других элементах, например из-за самого материала подшипника. Однако в научной работе «Исследование причин разрушения сепараторов однорядных радиальных подшипников качения» авторства Л. В. Морозовой, В. Б. Григоренка, Д. В. Конышева и А. И. Власова уточняется, что около 33–34% отказов происходит вследствие образования усталостных повреждений дорожек качения [18, с. 85].

М. А. Вегера, К. Е. Коршунов, И. Д. Костюченко в работе «Компьютерная интеллектуальная программа выявления дефектов в подшипниках качения» представили программу для снятия анализа и расчёта степени риска подшипников качения. Программа основывается на преобразовании Фурье. С помощью ПО можно определить заводские дефекты подшипников качения в процессе эксплуатации [19, с. 237].

Другим примером вибродиагностирования можно продемонстрировать прибор, описанный в работе Д. А. Богданова, А. Н. Гаврилина «Автоматизированный комплекс вибрационной диагностики подшипников», одним из главных достоинств которого является низкий уровень собственных шумов, который позволит осуществлять вибрационную диагностику малогабаритных подшипников качения высокого класса точности [20, с. 3–5].

М. Р. Орлов, В. Б. Григоренко, Л. В. Морозова, С. А. Наприенко в работе «Исследование эксплуатационных разрушений подшипников методами оптической, растровой электронной микроскопии и рентгеноспектрального микроанализа» предложили метод растровой электронной микроскопии в качестве мониторингового анализа усталостного разрушения деталей из подшипниковых сталей, что также включается в себя и подшипники качения [21, с. 18].

И. И. Гуржий в «Анализе современных методов контроля параметров шероховатости обработанной поверхности» указывает, что один из основных факторов, оказывающих влияние на развитие усталостного разрушения – это шероховатость, которую предлагается контролировать бесконтактным эллипсометрическим методом, который заключается в исследовании света, отражённого от исследуемой поверхности. В итоге получается светящаяся линия, характер которой свидетельствует об исследуемой поверхности, в частности об её шероховатости [22, с. 27–30].

С. В. Герасименко и О. В. Любимов в научной статье «Способы прогнозирования срока службы подшипников качения с антифрикционным заполнителем» предложили оригинальные способы прогнозирования срока службы подшипников качения сухого трения с антифрикционным заполнителем, которые заключаются в дополнительном учёте осевого зазора, что позволяет повысить точность прогнозирования долговечности подшипниковых узлов сухого трения [23, с. 24–27].

С развитием сферы искусственного интеллекта возможности предиктивного анализа значительно расширились благодаря решениям с помощью классического машинного обучения и нейронных сетей. Таким образом отбрасываются недостатки, которые описаны выше.

В работе «Rolling Bearing Performance Degradation Assessment with Adaptive Sensitive Feature Selection and Multi-Strategy Optimized SVDD» представлена модель под названием «SVDD», которая вместе с выбором

самых чувствительных признаков из собранных данных может точно отражать усталостное состояние подшипников качения, что способствует раннему обнаружению отказа подшипников качения и их технического обслуживания. Оценка описанной модели происходит по 4 признакам: монотонность, корреляция, прочность и разделимость [24].

В научной работе «Fatigue Life Prediction of Rolling Bearings Based on Modified SWT Mean Stress Correction» указывается, что один из главных факторов, который приводит к усталостному разрушению подшипников качения – несимметрические усталостные нагрузки, которым он подвержен. Поэтому предлагается модель прогнозирования усталостной долговечности, основанная на модифицированной коррекции среднего напряжения SWT для оценки усталостной долговечности подшипников качения, в которой учитывается чувствительность материалов и среднее напряжение [25].

Нейронные сети также могут помочь в решении предиктивного анализа, так, например, в работе «Bearing remaining useful life prediction of fatigue degradation process based on dynamic feature construction» описаны два последовательных этапа: первый включает в себя использование свёрточных нейронных сетей усиленных технологией DML (глубокое взаимное обучение) для динамического выбора необходимых признаков из данных, а на втором этапе используется модель «долгая кратковременная память» (LSTM) непосредственно для предсказаний [26].

Другой подход использовали Ю. Казаков, И. Стебаков, А. Фетисов, А. Корнаев и Р. Поляков в научной работе «Methods for Improving the Fault Diagnosis Accuracy of Rotating Machines», где, основываясь на данных, собранных с помощью экспериментальной установки, был произведён успешный опыт с использованием нового метода с использованием GAN (Generative Adversarial Network) для создания новых данных, а также FCNN (Fully-connected neural networks) для предиктивных целей, в результате которого удалось улучшить точность нейросети на 6.5% [3].

В работе «Condition Monitoring of Ball Bearings Based on Machine Learning with Synthetically Generated Data» используют синтетические данные вибраций и накладывают на них шум, собранный во время работы исправного подшипника, и затем данные преобразуются в 2D-изображение с помощью волнового преобразования перед подачей в CNN для обучения, а вибрации поврежденных подшипников используют для оценки производительности алгоритма [27].

Похожий подход, но с некоторыми улучшениями описан в научной статье «A Novel Image Feature for the Remaining Useful Lifetime Prediction of Bearings Based on Continuous Wavelet Transform and Convolutional Neural Network», где авторы представляют модель нейронной сети под названием CWTCNN-HI, которая способна предсказывать остаточный срок полезного использования (RUL) подшипников благодаря конвертации вибрационных сигналов в изображение [2].

В научной статье «Method for On-Line Remaining Useful Life and Wear Prediction for Adjustable Journal Bearings Utilizing a Combination of Physics-Based and Data-Driven Models: A Numerical Investigation» авторства Д. Шутина, М. Бондаренка, Р. Полякова, И. Стебакова и Л. Савина предлагается иной метод прогнозирования RUL, который заключается в гибридном подходе с участием совместного использования физических моделей подшипников и моделей машинного обучения с использованием нейронных сетей для улучшения результатов предиктивного анализа [28].

Мы видим неопровержимые достоинства использования искусственного интеллекта в предиктивном анализе [29], что открывает возможности и для обработки в режиме реального времени. Предиктивный анализ усталостного разрушения можно рассматривать как проблему остаточного срока полезного использования (RUL) или как текущее состояние усталостного разрушения с помощью одной или нескольких метрик. В зависимости от задачи можно применять или один, или оба варианта одновременно. Достоинством первого подхода является возможность оценки разрушения подшипника качения, так что, определив порог разрушения, можно превентивно отреагировать и тем самым избежать сбоя в работе технического средства. В случае, если существует несколько факторов, влияющих на усталостное разрушение подшипника качения, то недостатком можно выделить невозможность установлению конкретного фактора, который привёл к разрушению подшипника качения. При использовании второго подхода можно выделить факторы, влияющие на усталостное разрушение подшипников качения и, более того, отобразить их текущее состояние.

Одним из главных ограничений для интеграции техник машинного обучения и искусственного интеллекта для предиктивного анализа усталостного разрушения подшипников качения является сложность получения данных для обучения моделей искусственного интеллекта. Некоторые исследователи, как,

например, авторы «Intelligent bearing fault diagnosis using swarm decomposition method and new hybrid particle swarm optimization algorithm», построили собственный прибор для сбора данных усталостного разрушения подшипника [30], однако данная опция не всегда доступна из-за ограничений в материальных ресурсах. Поэтому существуют открытые данные, собранные ранее другими инженерами и исследователями, которые можно использовать для оценки с использованием различных моделей искусственного интеллекта.

В данной обзорно-аналитической статье рассмотрены методы машинного обучения для определения дефектов подшипников качения. Выяснилось, что существуют классические методы распознавания данных дефектов, помимо этого существуют современные методы с использованием машинного обучения и нейронных сетей. Применение исключительно методов машинного обучения не является панацеей для совершенствования методов предиктивного диагностирования, так как данных для обучения нейросетей может не хватать. Помимо этого, прогноз зачастую в вероятностных единицах сложно воспринимается реальными эксплуатантами. Естественной эволюцией совершенствования методов предиктивной диагностики является комбинация методов машинного обучения и построения аналитических моделей отказа конкретного узла роторной машины.

Литература

1. Адамович А. И., Кукушкин Е. В., Меновицков В. А. Взаимосвязь времени усталостного разрушения с параметрами качающихся тел в условиях качения под нагрузкой // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 1. № 13. С. 326–328.
2. Yoo, Y., Baek, J.-G. A Novel Image Feature for the Remaining Useful Lifetime Prediction of Bearings Based on Continuous Wavelet Transform and Convolutional Neural Network // Applied Sciences. 2018. No. 8 (7). P. 1102.
3. Kazakov Y., Stebakov I., Fetisov A., Kornaevev, A., Polyakov R. Methods for Improving the Fault Diagnosis Accuracy of Rotating Machines // Intelligent Systems Design and Applications. ISDA 2022. Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 717. Springer, Cham, 2023.
4. Lei L., Jihong Y., Clarence W. de Silva Dominant feature selection for the fault diagnosis of rotary machines using modified genetic algorithm and empirical mode decomposition // Journal of Sound and Vibration. 2015. Vol. 344. P. 464–483.
5. Ножницкий Ю. А., Петров Н. И., Лаврентьев Ю. Л. Гибридные подшипники качения для авиационных двигателей (обзор) // Авиационные двигатели. 2019. № 2 (3). С. 73–76.
6. Буйнов А. П., Мишин Я. А. Расчёт распределения нагрузки между телами качения в роликовом подшипнике тягового двигателя электровагона // Известия Транссиба. 2019. № 1 (37). С. 2–8.
7. Вендланд Л. Е., Борисов Ю. А., Бесчастных В. Н. Методика экспериментального исследования динамики ротора на газодинамических подшипниках // Техника и технология нефтехимического и нефтегазового производства: материалы 8-й международной научно-технической конференции, Омск, 26 февраля. — Омск: Омский государственный технический университет, 2018. С. 150–151.
8. Темис М. Ю., Гаврилов В. В. Тенденции применения лепестковых газовых подшипников в опорах ГТУ и ГТД (обзор) // Авиационные двигатели. 2020. № 1 (6). С. 71–79.
9. Креутов Н. В., Петрова Е. Н. Увеличение надежности узла опоры роликоподшипника турбины высокого давления // Аэрокосмическая техника, высокие технологии и инновации. 2024. Т. 1. С. 101–102.
10. Яхин Р. Р., Зубаиров С. Г., Багманов А. А. Повышение работоспособности насосов типа ЦНС применением подшипников скольжения // Нефтяная провинция. 2017. № 3 (11). С. 75–83.
11. Власенков А. И., Ласкин А. А., Бурмистров А. В. Термометрирование подшипниковых опор, анализ выхода из строя подшипников винтового вакуумного насоса // Техника и технологические процессы тепловых и холодильных установок: материалы Всероссийской студенческой научно-технической конференции, Казань, 27–29 марта 2024 года. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2024. С. 120–122.
12. Цвяк В. А., Жманков В. М., Штельмашенко О. С. Вибрационная диагностика подшипников и центробежного насоса нефтегазового оборудования // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей XVII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 17 июня 2022 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 33–35.

13. *Baumgartner H. R., Sundberg D. V., Wheildon W. M.* Silicon Nitride in Rolling Contact Bearings // National technical information service. 1973.
14. *Zaretsky E. V.* Ceramic Bearings for Use in Gas Turbine Engines // J. Materials Engineering. 1989. Vol. 11. No. 3.
15. РесурсПромАльянс — снабжение электротехническим оборудованием [Электронный ресурс] // РесурсПромАльянс. URL: <https://www.ess-ltd.ru/diagnostics-electrical/iznosy-i-povrezhdeniya-podshipnikov/> (дата обращения: 28.01.2025).
16. *Альшанская А. А.* Анализ статистики отказов карьерных экскаваторов // Технологическое оборудование для горной и нефтегазовой промышленности: сборник трудов XVIII международной научно-технической конференции «Чтения памяти В. Р. Кубачека», проведённой в рамках Уральской горнопромышленной декады, Екатеринбург, 02–03 апреля 2020 года. — Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2020. С. 293–296.
17. *Сальников С. В., Солодкий Е. М., Вишняков Д. Д.* [и др.]. Диагностика асинхронного двигателя на основе машинного обучения // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. 2023. Т. 1. С. 295–300.
18. *Морозова Л. В., Григоренко В. Б., Конышев Д. В., Власов А. И.* Исследование причин разрушения сепараторов однорядных радиальных подшипников качения // Труды ВИАМ. 2019. № 10 (82). С. 84–94.
19. *Вегера М. А., Кориунов К. Е., Костюченко И. Д.* Компьютерная интеллектуальная программа выявления дефектов в подшипниках качения // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления: материалы XXIII Международной научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 2 частях, Гомель, 27–28 апреля 2023 года. — Гомель: Гомельский государственный технический университет им. П. О. Сухого, 2023. С. 237–239.
20. *Богданов Д. А., Гаврилин А. Н.* Автоматизированный комплекс вибрационной диагностики подшипников // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 9. С. 3–8.
21. *Орлов М. Р., Григоренко В. Б., Морозова Л. В., Наприенко С. А.* Исследование эксплуатационных разрушений подшипников методами оптической, растровой электронной микроскопии и рентгеноспектрального микроанализа // Сборник докладов VI Всероссийской конференции по испытаниям и исследованиям свойств материалов «ТестМат», Москва, 12–13 февраля 2015 года / ФГУП ВИАМ. — М.: Всероссийский научно-исследовательский институт авиационных материалов, 2015. С. 18.
22. *Гуржий И. И., Гуляев В. А.* Анализ современных методов контроля параметров шероховатости обработанной поверхности // Научный журнал. 2018. № 5 (28). С. 27–30.
23. *Герасименко С. В., Любимов О. В.* Способы прогнозирования срока службы подшипников качения с антифрикционным заполнителем // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы VII Международной научно-практической конференции, посвященной 20-летию филиала КузГТУ в г. Междуреченске, Междуреченск, 24–25 апреля 2018 года. — Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2018. С. 24–30.
24. *Feng Z., Wang Z., Liu X., Li J.* Rolling Bearing Performance Degradation Assessment with Adaptive Sensitive Feature Selection and Multi-Strategy Optimized SVDD // Sensors. 2023. № 23 (3). P. 1110.
25. *Yu A., Huang HZ., Li YF.* et al. Fatigue Life Prediction of Rolling Bearings Based on Modified SWT Mean Stress Correction // Chin. J. Mech. Eng. 2021. No. 34. P. 110.
26. *Hongqiu Z., Ziyi H., Biliang L., Can Z.* Bearing remaining useful life prediction of fatigue degradation process based on dynamic feature construction // International Journal of Fatigue. 2022. Vol. 164. P. 107–169.
27. *Kah M., Kovács G., Loinig M., Brückl H.* Condition Monitoring of Ball Bearings Based on Machine Learning with Synthetically Generated Data. // Sensors. 2022. No. 22 (7). P. 2490.
28. *Shutin D., Bondarenko M., Polyakov R., Stebakov I., Savin. L.* Method for On-Line Remaining Useful Life and Wear Prediction for Adjustable Journal Bearings Utilizing a Combination of Physics-Based and Data-Driven Models: A Numerical Investigation // Lubricants. 2023. No. 11 (1). P. 33.
29. *Ибряева О. Л., Мохаммад М. Н.* Диагностика неисправностей подшипников качения с использованием пиков спектра и нейронных сетей // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Вычислительная математика и информатика. 2022. Т. 11. № 2. С. 59–71.
30. *Nezamivand Ch. S., Amini P., Ahmadi B.* et al. Intelligent bearing fault diagnosis using swarm decomposition method and new hybrid particle swarm optimization algorithm // Soft Comput. 2022. No. 26. P. 1475–1497.

Исаков Даниил Федорович,

аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: stud-isakov@yandex.ru

Опыт внедрения технологий машинного обучения для диагностики ЛЭП в промышленности

Аннотация. В работе рассмотрены современные подходы к применению беспилотных летательных аппаратов и технологий искусственного интеллекта для диагностики линий электропередачи. Проанализированы примеры автономной навигации, визуального позиционирования и обработки изображений, а также подтверждена экономическая целесообразность внедрения данных решений в промышленности.

Ключевые слова: машинное обучение, диагностика линий электропередач, автоматизированный мониторинг, компьютерное зрение, беспилотные летательные аппараты.

Isakov Daniil,

Postgraduate Student
at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: stud-isakov@yandex.ru

Implementation of Machine Learning Technologies for Power Line Diagnostics in Industry

Abstract. This article examines modern approaches to the use of unmanned aerial vehicles and artificial intelligence technologies for the inspection of power transmission lines. It analyzes examples of autonomous navigation, visual positioning, and image processing, and confirms the economic feasibility of implementing these solutions in industrial applications.

Keywords: machine Learning, power line diagnostics, automated monitoring, computer vision, unmanned aerial vehicles.

Современные энергетические сети требуют надёжных и эффективных методов диагностики линий электропередач (ЛЭП) для предотвращения аварий и снижения эксплуатационных затрат. Одним из перспективных направлений является использование машинного обучения для анализа изображений, полученных с беспилотных летательных аппаратов (БПЛА), спутников и наземных камер. В данной работе рассматриваются современные подходы к автоматическому выявлению дефектов ЛЭП, включая детекцию повреждений проводов, опор и изоляторов. Проведён анализ существующих технологических решений, включая методы интеграции данных с различных сенсоров и алгоритмов компьютерного зрения. Особое внимание уделено вопросам коммерческого внедрения таких систем, включая оценку рентабельности, барьеры внедрения и перспективы развития.

Ключевым аспектом работы является анализ метода машинного обучения и обработки изображений, активно применяемого для диагностики линий электропередач. Нейросетевые алгоритмы позволяют автоматически выявлять повреждения на ЛЭП, анализируя изображения, полученные с различных источников. Среди ключевых методов обработки данных выделяются алгоритмы классификации и сегментации дефектов, которые обеспечивают точное определение неисправностей.

Внедрение машинного обучения в промышленность демонстрирует успешные примеры использования данных технологий. В частности, БПЛА активно применяются для контроля состояния воздушных линий, предоставляя актуальную информацию о возможных дефектах. Автоматизированные системы мониторинга позволяют своевременно выявлять повреждения и предотвращать аварийные ситуации. Опыт зарубежных и российских компаний подтверждает эффективность искусственного интеллекта в задачах диагностики, что способствует дальнейшему развитию этих технологий. Несмотря на очевидные преимущества, существуют вызовы, связанные с коммерциализацией данных решений. Одной из ключевых проблем является интеграция машинного обучения с существующими системами энергетики, что требует значительных затрат и модернизации инфраструктуры.

Данная работа систематизирует существующие исследования в области автоматизированной диагностики ЛЭП и оценивает перспективы их коммерческого применения.

1. Практическое применение

В условиях стремительного развития энергетической инфраструктуры особую актуальность приобретает задача повышения эффективности и безопасности диагностики линий электропередачи (ЛЭП). Традиционные методы визуального осмотра, включая использование биноклей или пилотируемых летательных аппаратов, зачастую сопряжены с высокими трудозатратами, ограниченной точностью и зависимостью от погодных условий. В этой связи всё более широкое распространение получают беспилотные летательные аппараты (БПЛА), способные выполнять мониторинг ЛЭП с воздуха в автоматическом или полуавтоматическом режиме. Как отмечается в ряде работ, применение БПЛА существенно упрощает обследование протяжённых и труднодоступных участков ЛЭП, позволяя получать визуальные данные высокого качества с различных ракурсов, включая верховые осмотры и тепловизионную съёмку. Использование таких мобильных роботов открывает путь к созданию интеллектуальных систем диагностики, объединяющих аппаратные платформы и модули компьютерного зрения [1]. При этом беспилотные аппараты находят широкое применение и в стандартных условиях эксплуатации, например при плановых обходах и инспекциях линий электропередачи в равнинной местности или вблизи населённых пунктов. Как показано в ряде российских исследований, квадрокоптеры позволяют сократить трудозатраты и временные издержки в несколько раз, обеспечивая при этом сравнимое или даже более высокое качество визуального контроля по сравнению с традиционными методами [2]. Коммерчески доступные модели, такие как «Геоскан 401» или «Форпост Х8», комплектуются фото- и видеокамерами, а также тепловизорами, что делает их универсальными инструментами для диагностики. На практике такие БПЛА могут обследовать до 30–40 км ЛЭП в день, не требуя привлечения крупногабаритной техники или значительных ресурсов персонала. Таким образом, даже без внедрения элементов ИИ беспилотные системы уже сегодня успешно интегрируются в процедуры технического обслуживания ЛЭП [3].

Особую актуальность применение беспилотников показало в сложных географических условиях, таких как горные регионы, где использование наземной техники и пилотируемых летательных аппаратов ограничено. Согласно исследованиям, проведённым в Кыргызской Республике ещё в 2023 году [4], БПЛА активно применяются в опытных и пилотных проектах для профилактического осмотра ЛЭП, что подтверждает их технологическую готовность к эксплуатации в энергосистеме страны. На рынке также присутствуют коммерческие производители и сервисные компании, предлагающие решения для мониторинга, включая съёмку с высоким разрешением, тепловизионное и ультрафиолетовое обследование. При этом в текущих реализациях основное внимание уделяется аппаратной части без применения технологий искусственного интеллекта или автоматического анализа данных. Сходные тенденции наблюдаются и в труднодоступных регионах Российской Федерации, где БПЛА используются для обследования ЛЭП, таких как Республика Хакасия [3]. Здесь беспилотные летательные аппараты применяются для верхового осмотра и тепловизионной диагностики, включая визуальный контроль состояния изоляторов и контактных соединений. Использование БПЛА позволяет снизить зависимость от вертолётных инспекций, а также учитывать погодные и климатические ограничения, характерные для сибирских территорий. Особую актуальность применение беспилотников показало в сложных географических условиях, таких как горные регионы, где использование наземной техники и пилотируемых летательных аппаратов ограничено.

2. Экономический эффект

Применение беспилотных летательных аппаратов в области технической диагностики линий электропередачи сопровождается не только ростом технологической эффективности, но и заметным экономическим эффектом. За счёт снижения потребности в трудозатратах, сокращения времени осмотра, отказа от дорогостоящей тяжёлой техники и оптимизации логистики БПЛА позволяют существенно сократить затраты на обслуживание воздушных линий. Кроме того, внедрение беспилотных решений способствует снижению износа оборудования за счёт более частого и точного мониторинга, что дополнительно увеличивает срок его службы и уменьшает риск аварийных ситуаций. Отталкиваясь от ближнезарубежного опыта стран СНГ, проведение профилактических работ ЛЭП с использованием БПЛА в условиях Кыргызстана даёт ощутимый эффект как в части экономии, так и в вопросах надёжности электроснабжения потребителей. Как показано в исследовании, применение беспилотников позволяет значительно сократить затраты на техническое обслуживание воздушных линий. В частности, за счёт отказа от дорогостоящих вертолётных облётов, привлечения автотранспорта, сокращения командировок и моточасов, эксплуатационные расходы могут быть снижены до 40–60% в зависимости от удалённости и конфигурации линии. Учитывая, что значительная часть линий электропередачи в Кыргызстане построена в 1950–1960-х годах и проходит через труднопроходимые горные участки, возможность быстрой съёмки состояния изоляторов, проводов и опор без выхода на опору критически важна. Авторы подчёркивают, что внедрение БПЛА позволяет значительно повысить частоту осмотров, сократив интервал между ними с нескольких лет до одного сезона, что в перспективе даёт снижение аварийности и затрат на восстановление.

Аналогичный экономический эффект от внедрения БПЛА в обслуживание и диагностику воздушных линий электропередачи в Российской Федерации подтверждается данными целого ряда прикладных исследований. Одним из наиболее подробных примеров является опыт, описанный в работах, посвящённых эксплуатации БПЛА в Хакасии и Татарстане [2; 3]. Так, годовые расходы на инспекцию одной линии в Хакасии с использованием вертолёта оценивались в 6,27 миллиона рублей, в то время как применение коптеров позволило снизить эту сумму до 600 тысяч рублей, что эквивалентно экономии более 90% от первоначального бюджета. В расчёт включались как амортизация и обслуживание техники, так и расходы на персонал, ГСМ, логистику и сопровождение. В дополнение к этому исследование, проведённое специалистами из Казани, показало, что обследование воздушных линий при помощи наземной бригады занимает в среднем 63 дня на 1 000 км трассы, тогда как использование БПЛА позволяет сократить этот срок вдвое – до 32 дней, при этом существенно снижая стоимость обследования на каждый километр. Фактические трудозатраты снижаются более чем на 50%, а стоимость обследования 1 000 км – с 245 тысяч рублей до 122 тысяч, даже при учёте стоимости оборудования, расчётного срока службы и зарплаты операторов беспилотных систем (табл. 1).

Таблица 1

Экономическая эффективность применения БПЛА для обследования ЛЭП из статьи «Применение БПЛА в электрических сетях и его экономический эффект» А.А. Пигалина и М. Ш. Гарифуллина [2]

Table 1

Economic efficiency of using UAVs for power line inspection, based on the article “The Use of UAVs in Power Grids and Their Economic Effect” by A.A. Pigalina & M.Sh. Garifullina [2]

Показатель	Традиционный метод (вертолет / пешее обследование)	С применением БПЛА
Метод обследования	Вертолет / Наземная группа	БПЛА
Обследуемое расстояние (км)	1 000	1 000
Срок обследования (дней)	63 (наземн. группа)	32

Число специалистов в группе	3	2
Затраты на 1000 км, руб.	245 000 (пеший) 6 270 000 (вертолет)	122 000 (при длит. использовании)
Экономия на 1000 км, руб.	—	123 000 (пеший) / ~5 670 000 (вертолет)
Годовые затраты, руб.	6 270 000	600 000

Приведённые расчёты опираются на практический опыт, включая как пилотные проекты, так и случаи коммерческого применения в энергетике. Это подтверждает, что технологии БПЛА уже применимы в рамках цифровизации энергосистем. С учётом их быстрого развития дроны становятся важным элементом технического обслуживания ЛЭП, особенно в удалённых регионах, где традиционные методы диагностики менее эффективны. Использование БПЛА снижает затраты, повышает регулярность осмотров и позволяет масштабировать контроль инфраструктуры.

Кроме энергетики, дроны успешно применяются и в муниципальных, природоохранных задачах. Так, по данным А. М. Ерицова и В. В. Коносевица [5], использование БПЛА в лесной охране позволяет уменьшить расходы на мониторинг в 5–6 раз. В Рязанской области, например, дроны применялись для оперативной оценки пожара на площади свыше 4 300 гектаров, подтвердив свою эффективность в условиях ЧС.

3. Внедрение технологий машинного обучения для диагностики ЛЭП в промышленности

Касательно применения алгоритмов машинного обучения для диагностики ЛЭП в промышленности, наибольшее количество практических решений представлено в ряде инженерных и исследовательских публикаций, таких как работы Xing J. и др. [6], Ma L. и соавт. [7], а также Deng C. и коллег [8].

Так, в статье Xing J. и др. (IROS 2023) [6] описана полностью автономная система инспекции ЛЭП с использованием квадрокоптера, оснащённого системой компьютерного зрения. Обнаружение линий осуществляется с помощью облегчённой нейросетевой модели, обученной исключительно на синтетических данных, что позволяет реализовать zero-shot перенос на реальные сцены без необходимости сбора обширных размеченных датасетов. В связке с MPC (Model Predictive Control) система планирует безопасные траектории облёта в реальном времени и учитывает положение объектов в кадре, что критически важно для работы в условиях плотной промышленной инфраструктуры.

Другой значимый пример – работа L. Ma и др. (2023) [7], в которой нейросетевые модели YOLOv5 и DeerSORT применяются для визуальной локализации БПЛА по элементам ЛЭП. Это особенно актуально в зонах с отсутствием GNSS-сигнала – на промышленных объектах или в горных районах. Алгоритмы обеспечивают устойчивое распознавание структурных элементов и навигацию в сложной визуальной среде.

Также в статье C. Deng и соавт. (2014) [8] описана архитектура кооперации между несколькими БПЛА, включающая видеопередачу, распределение задач и централизованное управление. Хотя основной акцент сделан на логистических аспектах, наличие видеоаналитики предполагает использование ИИ-модулей, потенциально применимых и для инспекции трубопроводов, антенн и других промышленных объектов.

Общий вектор развития подобных систем направлен на устранение зависимости от оператора: ключевые функции – навигация, распознавание, анализ – передаются алгоритмам. Первый уровень автоматизации – это замена ручного позиционирования. Дрон с нейросетевым модулем способен распознавать опоры и использовать их как ориентиры, обходясь без GNSS, что особенно важно в зонах со слабым спутниковым сигналом. Следующий уровень – автономное построение маршрута. Предиктивное управление (MPC) в сочетании с визуальными модулями ИИ позволяет дрону планировать безопасный и эффективный маршрут с учётом препятствий и особенностей линейной инфраструктуры, минимизируя необходимость вмешательства оператора.

Центральным элементом визуальной навигации становится система локализации по ориентирам – стабильным объектам инфраструктуры, например опорам ЛЭП. Общая архитектура такой системы, согласно данным Ma L. и др. (2023) [8], включает три ключевых компонента: обнаружение, отслеживание и позиционирование на основе изображений (рис. 1).

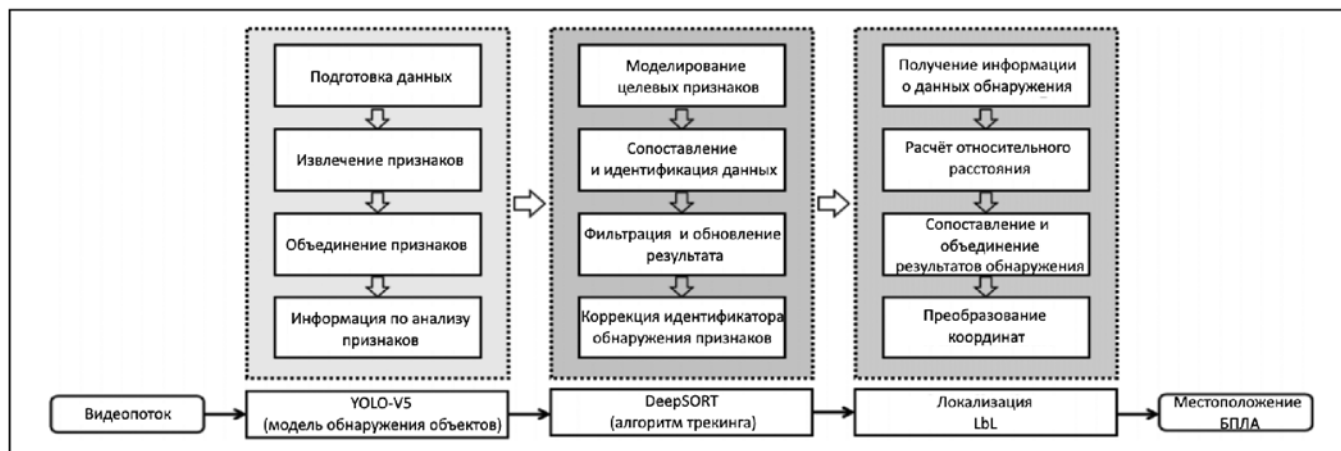


Рис. 1. Архитектуре локализационного фреймворка из статьи Ma L., Liu L., Xue Y., Zhu W., Ma S

Fig. 1. Architecture of the localization framework from the article by Ma L., Liu L., Xue Y., Zhu W., Ma S

Первым этапом в работе локализационного фреймворка является детекция ориентиров на входном видеопотоке, поступающем с установленной на БПЛА монокулярной камеры. Для решения этой задачи применяется свёрточная нейросетевая модель YOLOv5, способная в реальном времени обнаруживать визуально различимые объекты на изображении. В контексте диагностики ЛЭП такими объектами являются опоры линий, чётко выделяющиеся на фоне окружающей местности благодаря своей геометрии и структуре. YOLOv5 выполняет сегментацию каждого кадра и формирует bounding boxes вокруг обнаруженных опор с присвоением уникальных идентификаторов классов и вероятностей достоверности.

После определения положения ориентиров в отдельных кадрах необходимо обеспечить устойчивость отслеживания этих объектов во времени. Для этой задачи используется алгоритм DeepSORT – трекер, построенный на базе рекуррентной нейронной сети, способной сохранять идентичность объекта между последовательными кадрами даже при частичной окклюзии или изменении ракурса. DeepSORT отслеживает движение каждой опоры на видеопотоке и формирует динамическую карту наблюдаемых ориентиров, позволяя системе идентифицировать, какая конкретно опора уже была замечена ранее, и проследить её положение во времени.

Следующий этап – сопоставление наблюдаемых ориентиров с эталонной картой местности. Предполагается, что заранее известны относительное расположение и географические координаты опор ЛЭП на конкретном участке – например, из проектной документации или предварительной съёмки. Используя пространственное распределение отслеженных ориентиров и их взаимные расстояния, система осуществляет их сопоставление с эталонными данными. Благодаря этому обеспечивается контекстное понимание дрона: какая именно опора находится перед ним, где он сейчас относительно всей линии, и в каком направлении следует продолжать движение.

Завершающим элементом фреймворка является оценка текущего положения и ориентации БПЛА в пространстве. Используя известные координаты ориентиров и их проекцию на текущий кадр, локализационный модуль вычисляет шесть степеней свободы (6DoF) – три координаты положения и три угла поворота. Расчёты могут базироваться на методе Perspective-n-Point (PnP) и аналогичных алгоритмах, позволяющих определить положение камеры (а значит, и самого БПЛА) в глобальной или локальной системе координат на основании сопоставления точек 2D-изображения с 3D-картой.

Таким образом, структура фреймворка включает в себя четыре ключевых компонента: 1) обнаружение опор с помощью нейросети, 2) отслеживание их движения во времени, 3) сопоставление с эталонной схемой расположения и 4) расчёт позиции и ориентации БПЛА. Все модули работают последовательно и образуют единую систему визуальной навигации, способную функционировать автономно без участия оператора и без необходимости в спутниковой навигации. Прежде всего преимущества системы в обеспечении навигации без зависимости от GPS, что особенно важно в условиях ограниченного спутникового сигнала – на промышленных объектах, в горной местности или рядом с мощными ЛЭП, создающими помехи. Благодаря распознаванию и отслеживанию ориентиров на изображении дрон сохраняет точность позиционирования даже в полностью «закрытых» зонах. Также система может быть адаптирована под

любые объекты с устойчивыми геометрическими признаками: от опор ЛЭП до строительных конструкций и промышленных труб. Система обеспечивает повышенную точность локализации за счёт использования нескольких источников информации (визуальные ориентиры + модель карты). По сравнению с инерциальными или GPS-решениями точность визуальной локализации может быть выше в условиях малого масштаба и вблизи объектов инфраструктуры. Таким образом, фреймворк представляет собой высокоэффективный и адаптивный инструмент для создания полностью автономных платформ воздушного мониторинга, применимых как в энергетике, так и в промышленности.

В ходе проведённого анализа были рассмотрены ключевые аспекты применения беспилотных летательных аппаратов в диагностике линий электропередачи и смежных отраслях, с акцентом на экономическую эффективность и возможности интеграции технологий искусственного интеллекта. На основе изученных документов установлено, что использование БПЛА позволяет существенно снизить затраты на обслуживание ЛЭП вплоть до 90% в сравнении с традиционными методами, такими как вертолётные осмотры и пешие обходы. Это делает технологию не только технически целесообразной, но и экономически обоснованной, особенно в условиях удалённых и труднодоступных территорий. Особое внимание уделено интеграции ИИ в системы воздушного мониторинга. Была подробно рассмотрена архитектура, в которой нейросетевые алгоритмы берут на себя функции обнаружения ориентиров, навигации, планирования маршрутов и анализа визуальной информации. Такой подход обеспечивают автономную работу БПЛА без участия оператора, открывая путь к созданию интеллектуальных платформ инспекции и наблюдения.

Таким образом, современный комплекс «БПЛА + ИИ» представляет собой не просто инструмент сбора данных, а полноценную систему автоматизированной диагностики, способную заменить традиционные методы контроля. Его внедрение способствует не только повышению надёжности инфраструктуры, но и снижению издержек, рисков и зависимости от человеческого фактора.

Литература

1. Смолина Л. В. Мониторинг воздушной линии электропередачи при помощи беспилотных аппаратов // Инновации в энергетике. 2021. № 7 (45).
2. Пигалин А. А., Гарифуллин М. Ш. Применение БПЛА в электрических сетях и его экономический эффект // Вестник КЭУ. 2023. № 2 (18).
3. Торопов А. С., Байшев А. В. Направления применения беспилотных летательных аппаратов для диагностики воздушных линий электропередачи // Вестник ВСГУТУ. 2017. № 3 (66).
4. Рыскулов И. Р., Алманбетов А., Кочконбаев С. Актуальность использования беспилотных летательных аппаратов при проведении профилактических работ ЛЭП в условиях Кыргызстана // Энергетическая безопасность. 2023. № 6 (54).
5. Ерицов А. М., Коносевиц В. В. Разработка научно-методических подходов и технологии применения беспилотных авиационных систем в лесном хозяйстве Российской Федерации // Авиационная охрана лесов. — 2011. [Электронный ресурс]. URL: https://aviales.ru/files/documents/2011/08/ot_niokr.pdf
6. Xing J., Cioffi G., Hidalgo-Carrió J., Scaramuzza D. Autonomous Power Line Inspection with Drones via Perception-Aware MPC // arXiv preprint. 2023.
7. Ma L., Liu L., Xue Y., Zhu W., Ma S. Visual Localization with a Monocular Camera for Unmanned Aerial Vehicle Based on Landmark Detection and Tracking Using YOLOv5 and DeepSORT // International Journal of Advanced Robotic Systems. 2023.
8. Deng C., Li X., Wang Y., Li Y. Unmanned Aerial Vehicles for Power Line Inspection: A Cooperative Way in Platforms and Communications // Journal of Communications. 2014. Vol. 9. No. 9. P. 687–692.

Лавренов Сергей Сергеевич,

аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lavrenovreal@gmail.com
SPIN-код: 5676-0040

Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки системы интеллектуального мониторинга насосного оборудования

Аннотация. В статье рассматривается потенциал создания коммерческого продукта путём разработки и внедрения системы интеллектуального мониторинга насосного оборудования на российском рынке. Актуальность исследования обусловлена современными тенденциями цифровой трансформации промышленности и коммунального хозяйства России, направленными на повышение энергоэффективности, снижение эксплуатационных затрат и предотвращение аварийных ситуаций. Наибольший спрос на подобные решения проявляют предприятия нефтегазового комплекса, а также сфера жилищно-коммунального хозяйства, где отказ оборудования приводит к значительным экономическим потерям.

В ходе исследования были применены методы анализа рынка и конкурентной среды, изучены потребности потенциальных потребителей, выполнено технико-экономическое обоснование разработки предлагаемой системы. Проведён детальный расчёт затрат на создание и внедрение интеллектуальной системы мониторинга, а также прогнозируемая экономия расходов предприятий, включая снижение затрат на ремонт, техническое обслуживание и энергопотребление.

Полученные результаты показывают значительный коммерческий потенциал предлагаемого решения, подтверждая высокую востребованность и экономическую целесообразность инвестиций в интеллектуальные системы мониторинга насосного оборудования. Сделан вывод о перспективности и рентабельности предлагаемого направления с коротким сроком окупаемости и значительным снижением операционных расходов предприятий.

Ключевые слова: интеллектуальный мониторинг, насосное оборудование, предиктивная аналитика, цифровизация, окупаемость инвестиций.

Lavrenov Sergey,

Postgraduate Student
at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lavrenovreal@gmail.com
SPIN-code: 5676-0040

The Potential for Creating a Commercial Product Through the Development of an Intelligent Pump Monitoring

Abstract. This paper explores the potential for developing a commercial product based on the implementation of an intelligent monitoring system for pump equipment on the Russian market. The relevance of the study is determined by current trends in the digital transformation of Russian industry and utilities, aimed at improving energy efficiency, reducing operational costs, and preventing equipment failures. The highest demand for such solutions comes from companies in the oil and gas sector and the housing and utilities industry, where equipment downtime results in significant economic losses.

The study applies methods of market and competitive analysis, examines the needs of potential customers, and presents a techno-economic feasibility assessment of the proposed system. A detailed

calculation of the costs of developing and implementing the monitoring solution is provided, along with estimates of expected operational savings, including reductions in maintenance, repair, and energy expenses.

The results confirm the strong commercial potential of the proposed system, indicating its high market demand and economic viability. The research concludes that this direction is both promising and profitable, offering a short payback period and substantial reductions in the operational costs of enterprises.

Keywords: intelligent monitoring, pump equipment, predictive analytics, digitalization, return on investment.

Целью данного исследования является оценка коммерческого потенциала разработки интеллектуальной системы мониторинга насосного оборудования. Основные задачи исследования: анализ текущего спроса, изучение конкурентов и технико-экономическое обоснование предлагаемой разработки. Актуальность обусловлена тенденцией перехода российских предприятий к цифровизации и предиктивному обслуживанию оборудования для повышения эффективности и снижения расходов.

В исследовании использовались методы анализа рынка, оценки конкурентной среды и технико-экономические расчёты. Рыночный анализ включал изучение спроса на системы мониторинга и выявление основных потребностей предприятий. Конкурентный анализ проводился путём изучения решений, предлагаемых ведущими компаниями на рынке. Техничко-экономическое обоснование включало расчёт затрат на разработку и внедрение системы, прогнозирование экономических выгод и сроков окупаемости.

Проведённый анализ показал устойчивое увеличение интереса со стороны российских предприятий к применению интеллектуальных систем для контроля состояния насосного оборудования. Согласно опубликованным данным, темпы роста спроса на такие решения составляют порядка 29% ежегодно [1]. Наибольшее внимание к данной технологии демонстрируют отрасли, характеризующиеся интенсивной эксплуатацией техники и высокой стоимостью простоев – такие как нефтепереработка, коммунальное водоснабжение, а также добывающий сектор. Основной мотивацией внедрения интеллектуального мониторинга служат цели повышения надёжности эксплуатации, устойчивости производственных процессов и минимизации затрат (табл. 1).

Сравнительный анализ существующих отечественных разработок (в частности, систем PRANA, Ctrl2GO, РДЭ [2]) показал их способность к эффективному снижению затрат: до 25% по электроэнергии, до 40% – по ремонту и техническому обслуживанию и до 70% – по числу внеплановых простоев оборудования. Эти данные основаны на отраслевых публикациях и опыте внедрения в реальных производственных условиях [3; 4].

Опираясь на обобщённые сведения из практических кейсов, можно определить, что расходы на разработку и внедрение системы интеллектуального мониторинга варьируются в зависимости от масштаба предприятия. Так, для малых объектов с ограниченным числом насосных установок бюджет проекта может составлять от 2 до 5 млн рублей, а для крупных предприятий – достигать 30–60 млн рублей. При этом расчёты показывают, что экономия на эксплуатационных расходах позволяет достичь окупаемости проекта в срок от полутора до трёх лет [5].

Таблица

Основные эффекты внедрения интеллектуального мониторинга насосного оборудования

Table 1

Main effects of implementing intelligent pump monitoring systems

Показатель	До внедрения	После внедрения	Эффект
Энергопотребление	100%	75–85%	–15–25%
Затраты на ремонт и обслуживание	100%	~60%	–40%
Количество внеплановых простоев	10 случаев	3 случая	–70%
Средний срок службы оборудования	100%	~150%	+50%

Дополнительно были выявлены положительные побочные эффекты внедрения: снижение потребности в аварийных резервах, рост надёжности функционирования оборудования и улучшение планирования регламентных работ. Всё это позволяет трактовать интеллектуальный мониторинг не только как инструмент повышения эффективности, но и как важную составляющую устойчивой производственной инфраструктуры.

Таким образом, разработка интеллектуальной системы мониторинга насосного оборудования является перспективным и коммерчески выгодным направлением. Полученные результаты доказывают высокую востребованность подобных решений на российском рынке, их экономическую эффективность и быструю окупаемость инвестиций.

Литература

1. Russia Predictive Maintenance Market Overview, 2030 [Электронный ресурс] // Сайт Bonafide Research. URL: <https://bonafideresearch.com> (дата обращения: 15.03.2025).
2. Повышение эффективности и надёжности насосного оборудования: система дистанционного мониторинга РДЭ Инжиниринг [Электронный ресурс] // Сайт Vodanews. URL: <https://vodanews.info> (дата обращения: 18.03.2025).
3. Использование предиктивной аналитики в обслуживании насосного оборудования на НПЗ [Электронный ресурс] // Сайт 1D. Media. URL: <https://1d.media> (дата обращения: 16.03.2025).
4. Цифровизация в насосных системах [Электронный ресурс] // Сайт Kairosmart. URL: <https://kairosmart.ru> (дата обращения: 17.03.2025).
5. Интеллектуальная насосная система Flygt Concertor от Xylem [Электронный ресурс] // Сайт Endress+Hauser. URL: <https://casc.endress.com> (дата обращения: 20.03.2025).

Мачнев Вячеслав Алексеевич,

студент кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: machnev.pro@mail.ru

Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки модели предиктивного анализа запаса усталостной прочности вала центробежного насоса

Аннотация. Валы центробежных насосов являются как несущими, так и передающими мощность компонентами. Проблема прогнозирования усталостной прочности вала центробежного насоса характеризуется новизной в части применения современных методов анализа, таких как машинное обучение и интеграция данных мониторинга, которые ещё недостаточно изучены в контексте данной задачи. Степень изученности вопроса остаётся ограниченной, особенно в области комплексного учета циклических нагрузок и их влияния на долговечность конструкции. В качестве методов исследования используются численное моделирование, статистический анализ и методы обработки больших данных. Результаты работы включают получение новых знаний о закономерностях усталостного разрушения валов и разработку теоретических основ для дальнейших исследований, что способствует углублению понимания процессов усталости в сложных механических системах.

Ключевые слова: усталостное разрушение, вал центробежного насоса, циклические нагрузки, концентраторы напряжений, предиктивная модель, механика разрушения, ресурс оборудования, конструктивная оптимизация, коммерциализация технологий.

Machnev Vyacheslav,

Student at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: machnev.pro@mail.ru

Potential for Developing a Commercial Product Through Predictive Analysis Model for Centrifugal Pump Shaft Fatigue Life

Abstract. Centrifugal pump shafts serve as both load-bearing and power-transmitting components. The problem of predicting the fatigue strength of centrifugal pump shafts presents novelty in applying modern analysis methods such as machine learning and monitoring data integration, which remain understudied for this specific application. Current research has limited coverage, particularly regarding comprehensive assessment of cyclic loads and their impact on structural durability. The study employs numerical modeling, statistical analysis, and big data processing methods. The results contribute new knowledge about shaft fatigue failure patterns and establish theoretical foundations for further research, advancing understanding of fatigue processes in complex mechanical systems.

Keywords: fatigue failure, centrifugal pump shaft, cyclic loads, stress concentrators, predictive model, fracture mechanics, equipment service life, design optimization, technology commercialization.

Валы представляют собой цилиндрические металлические прутки, в основном поставляемые в кованом состоянии. Они, как правило, подвергаются крутящим и изгибающим нагрузкам и используются в самых разных сферах: монтаж колёс во всех типах машин, монтаж рабочих колёс в насосах и даже монтаж подшипников во многих конструкциях. Валы могут выходить из строя по многочисленным причинам, включая неправильную кривизну шпоночных пазов, хрупкую микроструктуру, следы от машин, включения в точках концентрации

напряжений, условия нагрузки выше, чем условия устойчивой нагрузки. Вал насоса предназначен для передачи высокого вращательного движения рабочему колесу, а также для выдерживания собственного веса рабочего колеса вместе с динамической нагрузкой воды. Наиболее распространенной причиной выхода вала из строя в насосе является усталость.

Гидравлические силы и вес рабочего колеса, которые действуют на вал насоса, определяют его уровень прогиба. Он определяется исключительно диаметром вала, твердостью, металлургией, радиусом галтели в шпоночном пазу и расстоянием между подшипниками. Поскольку гидравлическое усилие неравномерно, а распределение нагрузки максимально в шпоночной канавке вала насоса, усталостное разрушение, скорее всего, произойдет из-за незначительных отклонений конструкции от стандартных параметров. Механические свойства материала вала могут быть адаптированы в соответствии с применением. В нефтехимической промышленности или системах охлаждения с высокой минерализацией воды зачастую и происходит эксплуатация насосов.

Современные методы проектирования насосов учитывают статические нагрузки, однако динамические и случайные воздействия часто остаются за пределами детальных расчетов. Это приводит к тому, что реальный срок службы вала может существенно отличаться от прогнозируемого. В случае отказа оборудования это грозит не только дорогостоящим ремонтом, но и тратами за простой, что критично для непрерывных производств [5, с. 1080].

По этой причине является актуальной разработка точной модели прогнозирования усталостной долговечности вала насоса, это становится ключевым инструментом для предотвращения аварийных ситуаций.

В результате, можно поставить цель работы: изучить потенциал создания коммерческого продукта путём разработки модели предиктивного анализа запаса усталостной прочности вала центробежного насоса.

Для достижения поставленной цели, необходимо выполнить ряд задач.

1. Систематизировать основные причины и виды усталостных повреждений валов.
2. Провести анализ существующих методов оценки усталостной долговечности.
3. Изучить влияния конструктивных, технологических и эксплуатационных факторов на ресурс валов.
4. Выявить перспективные направления для дальнейших исследований в данной области.

Для науки и практики исследование углубляет теоретические основы усталостного разрушения вращающихся деталей, систематизируя ключевые факторы влияния. Для практики оно формирует методологическую базу для совершенствования методов расчёта и проектирования насосных валов, что способствует повышению надежности эксплуатации центробежных насосов в промышленности. Работа также определяет перспективные направления для дальнейших исследований в области механики усталости.

Настоящее теоретическое исследование базируется на методологии критического анализа фундаментальных работ в области механики усталостного разрушения металлов. Основное внимание сосредоточено на систематизации экспериментальных данных, представленных в исследованиях усталостного поведения валов центробежных насосов. Применён сравнительный анализ различных теоретических подходов к оценке пределов выносливости.

Насосы обычно используются для транспортировки жидкостей. Насосы можно разделить на две общие категории: динамические и объемные. В динамическом насосе, таком как центробежный насос, энергия добавляется к перекачиваемой среде непрерывно, и среда не содержится в установленном объеме. Насос приводится в действие первичным двигателем, который представляет собой либо двигатель, либо электродвигатель (табл. 1) [1, с. 62]. Мощность насоса определяется на основе напора (в метрах) и максимального расхода подачи при определенной скорости вала.

Таблица 1

Типовые характеристики центробежных насосных систем для различных областей применения

Table 1

Typical characteristics of centrifugal pumping systems for various applications

Параметр	Насос А	Насос Б	Насос С	Насос Д
Высота всасывания (м)	33	24	30	32
Объем подачи (м ³ /ч)	32	120	150	9
Мощность двигателя (кВт)	7.5	15	37	2.2
Скорость (об/мин)	2900	1450	1450	2900

Основными компонентами центробежного насоса являются роторный узел и корпус. Роторный узел насоса состоит из вала, рабочего колеса, втулок, уплотнений, подшипников и полумуфт, как показано на рисунке 1. Спиральный корпус, или улитка, окружающая рабочее колесо насоса, служит для сбора жидкости, выбрасываемой рабочим колесом. Рабочее колесо представляет собой вращающийся набор лопастей, предназначенных для придания вращения массе перекачиваемой среды. Полумуфты соединяют вал ротора с выходным валом двигателя.

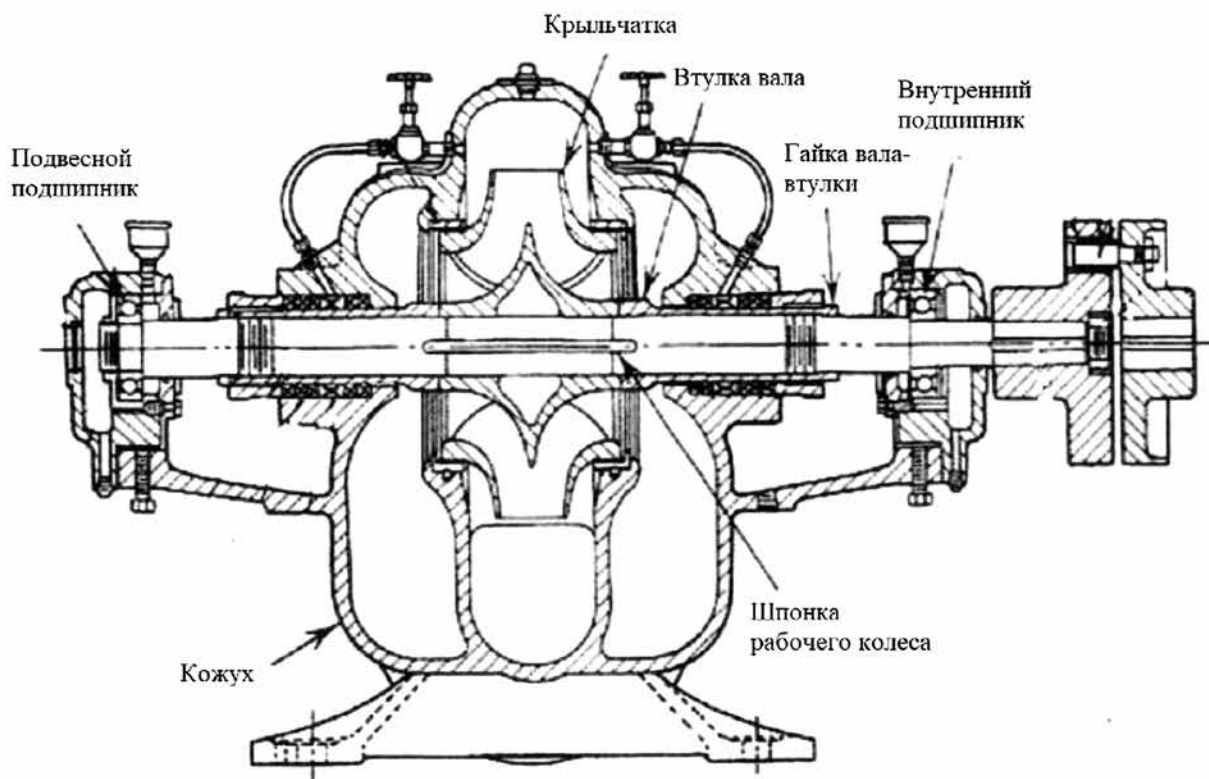


Рис. 1. Разрез центробежного насоса, иллюстрирующий основные компоненты

Fig. 1. Cross-section of a centrifugal pump illustrating the main components

Во время работы двигатель или электродвигатель приводит в действие роторный узел насоса. Кинетическая энергия вращения преобразуется в гидродинамическую энергию потока жидкости. Жидкость поступает в насос аксиально через глаз корпуса и улавливается лопатками рабочего колеса. Жидкость приобретает как скорость, так и давление, ускоряясь рабочим колесом. Затем она закручивается тангенциально и радиально наружу, пока не выйдет через все окружные части рабочего колеса в диффузорную часть корпуса. Диффузор в форме пончика или спиральная секция корпуса замедляет поток и дополнительно увеличивает давление.

Вал ротора испытывает как циклическую изгибающую нагрузку, так и крутящую нагрузку во время работы насоса. Циклы пуска и останова также могут вызывать переменные напряжения с высоким средним уровнем напряжения. В связи с этим зачастую классический анализ многоциклового усталости рассматривается в безопасной конструкции вала. Анализ напряжений на валу учитывает концентраторы напряжений из-за различных конструктивных особенностей, включая галтель, канавку, шпоночный паз и винтовую резьбу. Наличие таких конструктивных особенностей в сочетании со сложной нагрузкой требует вычислительной оценки надёжности вала с использованием анализа конечных элементов. Кроме того, конструкция должна также учитывать аспект динамики ротора (критическую скорость) вала.

Опыт показывает, что, несмотря на соблюдение имеющихся процедур проектирования, преждевременный выход из строя вала ротора во время работы центробежного насоса всё ещё регистрируется. Причины такого выхода из строя можно классифицировать на основе: а) неправильной конструкции или неправильного применения материалов; б) неправильной обработки или изготовления и с) ухудшения обслуживания компонента. Более подробно причины усталостных повреждений представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Классификация основных причин и видов усталостных повреждений валов
центробежных насосов**

Table 2

Classification of main causes and types of fatigue damage in centrifugal pump shafts

Категория факторов	Конкретные причины повреждений	Характерные виды усталостных дефектов
Конструктивные	Концентраторы напряжений (шпоночные пазы, галтели, ступенчатые переходы)	Многопорные трещины, инициирующиеся в зонах максимальных напряжений
Технологические	Дефекты механической обработки (риски, задиры), остаточные напряжения после термообработки	Поверхностные трещины, распространяющиеся по границам зерен
Эксплуатационные	Циклические крутящие и изгибающие нагрузки, вибрации, перекосы подшипников	Поперечные и продольные трещины усталости с характерной зоной постепенного разрушения
Материальные	Неоднородность структуры (включения, крупное зерно), пониженная ударная вязкость	Интеркристаллитное разрушение, множественные очаги зарождения трещин
Коррозионно-усталостные	Воздействие агрессивных сред в сочетании с переменными нагрузками	Трещины с коррозионным раскрытием, анодное растворение в вершине трещины
Термические	Локальный перегрев, термоциклирование	Микротрещины окисления, изменение субструктуры материала в зоне повреждения

Для сокращения усталостных деформаций и поломок вала необходимо совершенствовать методы оценки усталостной долговечности. Рассмотрим основные из них

Многочисленные исследования подтверждают, что усталостное разрушение валов центробежных насосов преимущественно инициируется в зонах концентрации напряжений, возникающих под действием циклических изгибающих и крутящих моментов в процессе эксплуатации [2, с. 25; 3, с. 35; 4, с. 40]. Экспериментальные данные демонстрируют, что пиковые напряжения в поврежденных валах систематически превышают предел выносливости материала [6, с. 19; 7, с. 49; 8, с. 28]. Анализ причин отказов выявил ключевые технологические дефекты: неоптимальные радиусы галтелей, поверхностные дефекты механической обработки и скопления неметаллических включений [9, с. 28; 10, с. 9; 11, с. 63].

Металлографические исследования разрушенных образцов свидетельствуют о критическом влиянии нарушений режимов термообработки, приводящих к аномальному распределению структурных составляющих и снижению усталостной прочности [12, с. 43; 13, с. 19]. Геометрические несоответствия, в частности заниженные против проектных значений диаметры валов, существенно уменьшают их несущую способность [14, с. 40; 14, с. 31]. Фрактографический анализ показывает характерные признаки межкристаллитного разрушения с наличием оксидных включений в изломах.

Современные подходы к повышению ресурса включают оптимизацию термической обработки для упрочнения материала без изменения геометрических параметров. При этом выявлены существенные недостатки в конструктивном исполнении многих насосных валов, где нерациональное распределение масс приводит к локальной концентрации напряжений. Последние разработки в области компьютерного моделирования позволяют существенно улучшить усталостные характеристики за счёт топологической оптимизации конструкции.

Рассмотрим также различные факторы, влияющие на ресурс валов, в таблице 3.

Таблица 3

**Влияние конструктивных, технологических и эксплуатационных факторов
на ресурс валов**

Table 3

The influence of design, technological, and operational factors on shaft service life

Группа факторов	Конкретный фактор	Механизм влияния	Способы минимизации
Конструктивные	Радиусы галтелей	Уменьшение радиуса повышает ККН в 2–3 раза	Оптимизация переходов ($r/d \geq 0.06$)
	Соотношение диаметров ступеней	Резкие переходы создают дополнительные изгибные напряжения	Плавные конусные переходы (угол $\leq 15^\circ$)
	Конструкция шпоночных пазов	Параллельные пазы увеличивают ККН до 2.5	Использование сегментных шпонок, обработка дна паза
Технологические	Качество механической обработки	Шероховатость $Ra > 1.6$ мкм снижает предел выносливости на 15–20%	Финишная обработка (шлифовка, полировка)
	Остаточные напряжения после термообработки	Растягивающие напряжения снижают усталостную прочность	Оптимизация режимов закалки + отпуска
	Металлургические дефекты	Включения > 20 мкм становятся очагами трещин	Вакуумирование стали, электрошлаковый переплав
Эксплуатационные	Вибрационные нагрузки	Резонансные режимы ускоряют развитие усталостных трещин	Балансировка, вибродиагностика
	Коррозионная среда	Снижение предела выносливости в 1.5–2 раза	Защитные покрытия, нержавеющие стали
	Перекосы подшипников	Локальный нагрев и дополнительные изгибные моменты	Точность монтажа (соосность ≤ 0.05 мм/м)
	Режимы пуска/останова	Термоциклирование вызывает термические напряжения	Плавный разгон/торможение
Материальные	Прочностные характеристики	$\sigma_v < 700$ МПа повышает чувствительность к концентраторам напряжений	Легирование (Cr, Ni, Mo)
	Анизотропия свойств	Разная прочность вдоль и поперёк волокон	Оптимизацияковки/прокатки
	Ударная вязкость (KCU)	$KCU < 30$ Дж/см ² способствует хрупкому разрушению	Нормализация + улучшение

Примечание: ККН – коэффициент концентрации напряжений.

Анализ показывает, что при традиционном акценте на рабочих колёсах и подшипниках, валы остаются слабым звеном из-за комплексных циклических нагрузок и концентраторов напряжений. Дальнейшие исследования усталостной долговечности валов центробежных насосов целесообразно сосредоточить на разработке многоуровневых моделей прогнозирования, интегрирующих методы механики разрушения с машинным обучением для анализа больших массивов эксплуатационных данных. Перспективным представляется изучение влияния аддитивных технологий на микроструктурную неоднородность и усталостные характеристики валов, а также исследование композитных материалов с адаптированными анизотропными свойствами. Требуют углубленного изучения коррозионно-усталостные механизмы в агрессивных средах с учётом кавитационного воздействия. Особый интерес представляет разработка цифровых двойников валов с реализацией предиктивных алгоритмов мониторинга остаточного ресурса.

Разрабатываемые решения обладают значительным коммерческим потенциалом для создания линейки специализированных продуктов, включая программные модули для расчёта усталостной долговечности,

интегрированные в САПР, и облачные сервисы предиктивной аналитики. Внедрение системы онлайн-мониторинга напряженно-деформированного состояния валов с прогнозом остаточного ресурса позволит сократить эксплуатационные расходы в нефтегазовой и химической отраслях на 15–20%. Наибольший рыночный потенциал имеют решения для OEM-производителей насосного оборудования, включая пакеты технической документации и сертифицированные методики испытаний. Перспективным направлением коммерциализации является разработка запатентованных конструктивных решений по оптимизации геометрии валов с доказанным увеличением ресурса на 30–40%.

Многочисленные компоненты машин, включая вал ротора центробежного насоса, являются несущими конструкциями. Поскольку вал испытывает переменную нагрузку, усталость является распространенным источником отказа. Доказательства усталостного отказа часто прослеживаются по видимым береговым линиям на изломе поверхности. Однако причина отказа должна быть продемонстрирована с помощью анализа механики деформации, включающего расчеты напряжений.

Исследование подтвердило значимость проблемы усталостного разрушения валов центробежных насосов, вызванного циклическими нагрузками и конструктивными концентраторами напряжений. Установлено, что современные методы проектирования недостаточно учитывают динамические воздействия, приводя к заниженным оценкам ресурса.

Перспективы связаны с развитием предиктивных моделей и цифровых двойников. Коммерческий потенциал заключается в создании специализированного ПО для САПР и систем мониторинга, обеспечивающего снижение эксплуатационных затрат на 15–20%. Результаты работы формируют основу для нового поколения надёжных насосных агрегатов.

Литература

1. *Анун М. С.* и др. Анализ отказов и оптимизация конструкции вала генератора переменного тока, используемого в железнодорожных вагонах // *Materials Today: Proceedings*. 2021. № 9. С. 3921–3926.
2. *Ван Х.* и др. Анализ отказов коленчатого вала насоса гидроразрыва пласта. // *Engineering Failure Analysis*. 2020. С. 112
3. *Лю Ю.* и др. Анализ и исследование разрушения приводного вала двигателя объемного типа // *Engineering Failure Analysis*. 2019. № 104. С. 1063–1073.
4. *Михайлов А. К., Малюшенко В. В.* Лопастные насосы. Теория, расчет и конструирование. — М., 1977. — 146 с.
5. *Ни Т. В.* и др. Анализ отказов по преждевременному разрушению вала насоса рециркуляции борной кислоты на АЭС мощностью 1000 МВт // *Engineering Failure Analysis*. 2018. № 90. С. 380–391.
6. *Рой А.* и др. Исследование усталостного разрушения вала центробежного насоса при кручении // *Engineering Failure Analysis*. 2020. Т. 115. С. 104633.
7. *Сонг С. L.* и др. Анализ разрушения вала шкива линейного электродвигателя насосной установки для перекачки нефти на западном нефтяном месторождении Китая // *Engineering Failure Analysis*. 2021. № 120. С. 80–83.
8. *Сюй Х.-L.* и др. Анализ отказов морского промежуточного вала // *Engineering Failure Analysis*. 2021. № 120. С. 75–105.
9. *Фонте М.* и др. Анализ неисправности коленчатого вала дизельного двигателя типа «оппозит» // *Engineering Failure Analysis*. 2015. № 56. С. 393–401.
10. *Фонте М.* и др. Анализ характера отказов двух коленчатых валов дизельных двигателей // *Procedia Structural Integrity*. 2016. № 1. С. 026–033.
11. *Фуллер Р. В.* и др. Анализ отказов вала из нержавеющей стали AISI 304 // *Journal of Engineering Failure Analysis*. 2008. № 8. С. 1145–1154.
12. *Чжао Л.-Х.* и др. Анализ неисправностей и основных причин приводного вала транспортного средства // *Engineering Failure Analysis*. 2019. № 104. С. 1079–1091.
13. *Ши Дж.* и др. Износ опорного вала вращающейся печи из-за фреттинг-усталости // *Engineering Failure Analysis*. 2017. № 79. С. 704–713.
14. *Эспадафор Ф. Дж.* и др. Анализ неисправности коленчатого вала дизель-генератора // *Journal of Engineering Failure Analysis*. 2009. № 1. С. 267–273.

Нечаев Александр Александрович,

аспирант кафедры робототехники,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: nechaev1228@mail.ru

SPIN-код: 4067-7438

Scopus Author ID: 1269687

Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки методов детектирования и трекинга объектов на изображениях

Аннотация. Тезисы доклада относятся к вопросам решения задач детектирования объектов на изображениях и трекинга объектов в последовательностях изображений. В тезисах рассмотрены различные варианты постановки задачи детектирования (то есть обнаружения) объектов (определение местоположения центра объекта, определение ограничивающей коробки, определение класса объекта, определение наличия объекта на изображении), выполнен обзор основных подходов к решению этой задачи (наиболее подробно рассмотренный корреляционный анализ, выделение ключевых точек, использующие глубокое обучение методы). Далее выполнен обзор тех сфер (навигация, промышленность, медицина, поисковые системы, системы безопасности), в которых использование этих методов может быть коммерчески успешным (то есть имеет потенциал создания коммерческого продукта с применением этих методов). Для всех сфер указаны возможные варианты применения детектирования или трекинга (отслеживания местоположения объекта при смене кадра в последовательности) объектов. В конце доклада рассмотрены наиболее часто встречающиеся сложности, с которыми обычно сталкиваются исследования при решении задач детектирования и трекинга объектов. Для некоторых из них (большое количество вычислительных операций, недостаток данных для обучения, влияние переобучения, необходимость выполнять детектирование объекта с минимальными задержками) рассмотрены возможные решения.

Ключевые слова: детектирование объектов, трекинг объектов, обработка изображений, корреляционный анализ, машинное обучение.

Nechayev Alexandr,

Postgraduate Student

at the Department of Robotics,

Synergy University, Moscow,

E-mail: nechaev1228@mail.ru

SPIN-code: 4067-7438

Scopus Author ID: 1269687

Potential for Creating a Commercial Product by Developing Methods for Detecting and Tracking Objects in Images

Abstract. The abstract of the report concerns the issues of solving the problems of detecting objects in images and tracking objects in image sequences. The abstract considers various options for setting the problem of detecting (i.e., discovering) objects (determining the location of the object's center, determining the bounding box, determining the class of the object, determining the presence of the

object in the image), and provides an overview of the main approaches to solving this problem (the most thoroughly considered correlation analysis, highlighting key points, methods using deep learning). Then, an overview of those areas (navigation, industry, medicine, search engines, security systems) is provided, in which the use of these methods can be commercially successful (i.e. has the potential to create a commercial product using these methods). For all areas, possible options for applying detection or tracking (tracking the location of an object when changing a frame in a sequence) of objects are indicated. At the end of the report, the most common difficulties that research usually encounters when solving problems of detecting and tracking objects are considered. For some of them (large number of computational operations, lack of data for training, influence of overtraining, need to perform object detection with minimal delays) possible solutions are considered.

Keywords: object detecting, object tracking, image processing, correlation analysis, machine learning.

В решении задач детектирования и трекинга объектов важны системы обработки цифровых изображений. Детектирование (или обнаружение) объекта на изображении — это задача определения положения объекта в плоскости изображения. Например, решением этой задачи может быть ограничивающая коробка (bounding box), то есть 4 числа (координаты самой верхней, нижней, левой и правой точек изображения, принадлежащих объекту). Определение ограничивающей коробки — это фактически задача регрессии (так как результат — упорядоченное множество вещественных чисел). Помимо определения ограничивающей коробки, детектирование объекта может включать в себя и определение класса этого объекта (то есть задачу классификации). В некоторых случаях требуется дать ответ на вопрос «Есть ли объект на изображении?» (когда важно наличие объекта, а его класс и координаты второстепенны), в этом случае детектирование объекта — это задача бинарной классификации. Трекинг (или отслеживание) объекта — это задача определения местоположения объекта в текущем кадре и следующих кадрах видеопоследовательности на основе местоположения этого объекта в предыдущем кадре. Для решения задач детектирования и трекинга объектов применяются как классические методы (то есть не использующие глубокое обучение), так и более новые (часто включающие использование свёрточных нейросетей). Детектирование и трекинг объектов могут применяться в таких практических задачах, как: беспилотные автомобили, обработка медицинских изображений, детектирование дефектов на продукции в промышленности, навигация складских роботов и др.

Классические (или традиционные) методы детектирования объектов основаны на анализе некоторых особенностей изображения, на ручном выборе наиболее информативных признаков из изображения. Одним из наиболее ранних методов детектирования объектов является корреляционный анализ [1]. Изображение искомого объекта ($T, m \times n$) накладывается на изображение ($I, M \times N$) во всех возможных положениях (то есть при наложении центрального пикселя T на каждый из $M \times N$ пикселей I по очереди). В каждом положении T вычисляется значение коэффициента линейной корреляции C между T и перекрытой при таком наложении частью I . Функция $C(x, y)$ показывает зависимость степени сходства искомого объекта (шаблона) с перекрываемым им участком изображения. Следовательно, координаты центра объекта T на изображении I — это координаты максимума функции $C(x, y)$ (все значения которой принадлежат отрезку $[-1; 1]$). Достоинством корреляционного анализа является его интерпретируемость, простота его понимания, описания и программной реализации. К недостаткам относятся: возможность максимума функции $C(x, y)$ в нескольких точках (соответственно, невозможность определения, какая из них соответствует объекту T на изображении I), большая вычислительная сложность (так как значения коэффициента корреляции необходимо вычислять заново для каждого положения T по всем пикселям I), чувствительность метода к изменению масштаба изображения и поворотам (этот недостаток в теории можно исправить, если вычислять значения $C(x, y)$ для нескольких разных масштабов и углов поворота, но это в несколько раз увеличит и так большое количество выполняемых арифметических операций). Корреляционный анализ можно ускорить с использованием быстрого преобразования Фурье (FFT), так как преобразование Фурье корреляции двух изображений равно произведению преобразования Фурье одного изображения на комплексное сопряжение преобразования Фурье другого изображения.

Ещё одним типом методов детектирования объекта является выделение особых (ключевых) точек. Одним из наиболее старых методов этого типа является детектор углов Моравеца [2]. Этот детектор основан

на вычислении изменения яркости изображения при смещении квадратного окна (обычно размерами 3×3 или 5×5) на 1 пиксель в 4 или 8 направлениях. Более продвинутым является детектор углов Харриса [3], он использует производные интенсивности по осям OX и OY . Существуют и другие методы выделения особых точек на изображении, такие как FAST или SIFT. Если сравнивать с корреляционным анализом, то значительным достоинством ключевых точек является возможность их применять в случае геометрических преобразований изображения (например, поворот на угол α по часовой стрелке, изменение масштаба, сжатие или растяжение, деформация в некоторых пределах, отражение).

С развитием нейросетей (в особенности свёрточных, разработанных специально для работы с изображениями) появилось много методов детектирования объектов, использующих глубокое обучение. Развитие нейросетевых методов детектирования объектов значительно ускорило после выхода в 2012 году нейросети AlexNet. После этого использующие нейросети алгоритмы детектирования объектов разделились на две группы [4]: двухпроходные (RCNN, SPPNet, Fast RCNN, Faster RCNN, Feature Pyramid Networks [FPN]) и однопроходные (You Only Look Once [YOLO], Single Shot MultiBox Detector [SSD], RetinaNet, CornerNet, CenterNet, DETR). Двухэтапный детектор (two-stage) на первом этапе генерирует предположения, то есть выделяет некоторые области изображения, внутри которых могут находиться искомые объекты. На втором этапе двухэтапный детектор анализирует предложенные области изображения, более точно определяет координаты объектов (например, определяет их ограничивающие коробки) и, возможно, определяет классы объектов. Одноэтапный детектор (one-stage) за один проход определяет положение объекта (например, снова через ограничивающую коробку) и принадлежность объекта к тому или иному классу. Одноэтапные детекторы работают быстрее, но обычно менее точны (по сравнению с двухэтапными).

Если есть не одно изображение, а последовательность изображений (которая может быть получена, например, в результате движения камеры или самого объекта), то после детектирования объекта в первом изображении необходимо определять местоположение объекта в каждом следующем изображении, что является задачей отслеживания или трекинга. Одним из классических методов трекинга объектов является использование фильтра Калмана [5]. Фильтр Калмана позволяет предсказывать положение объекта в следующем кадре (то есть дооценивать вектор состояния динамической системы) на основе информации о положении объекта в текущем кадре и нескольких предыдущих (неполных и зашумленных последовательных измерений). Другим вариантом для задачи трекинга является алгоритм определения оптического потока [6]. Задачу трекинга можно рассматривать и как совокупность задач детектирования объекта в каждом кадре последовательности по отдельности.

Системы детектирования и трекинга объектов обладают значительным потенциалом создания коммерческого продукта с их использованием. Одной из возможностей использования систем детектирования и трекинга объектов является разработка автопилота для управления автомобилем. Автопилоту автомобиля необходимо выполнять детектирование различных объектов (например, других автомобилей, пешеходов, дорожных знаков, элементов дорожной разметки), причём это требуется делать в режиме реального времени. В медицине задача детектирования объектов возникает при определении каких-либо аномалий на изображении (то есть определение того, есть аномалия или нет). От наличия или отсутствия определённого объекта на медицинском снимке может зависеть диагноз и назначаемое лечение. Использование автоматических систем компьютерного зрения для обнаружения аномалий позволяет уменьшить нагрузку врачей или помочь врачу заметить ошибку. В промышленности автоматическая система детектирования объектов может использоваться для обнаружения дефектов на готовой продукции, что позволяет уменьшить расходы и повысить качество. Задача детектирования объекта возникает и при движении робота на складе с каким-либо товаром. Например, именно с целью обнаружения препятствий был разработан детектор Моравца. Детектирование объектов может использоваться в системах безопасности (например, определение подозрительных предметов). В торговле детектирование объектов может использоваться для отслеживания перемещений покупателей (чтобы определить, какие товары вызывают у покупателей больший интерес). Трекинг объектов в видеопоследовательности может использоваться в приложении для тренировок или приложении фитнес-клуба для определения того, насколько правильно выполняется упражнение. В поисковой системе (такой, как Google, Yandex, Bing или другие) алгоритм детектирования объекта на изображении может использоваться для поиска изображений по картинке или фрагменту картинки. Детектирование объектов может значительно упростить просмотр длительной записи с камеры

видеонаблюдения (например, система каждый раз при детектировании некоторого объекта записывает в лог текущее время и предполагаемый класс объекта). В результате, человеку вместо просмотра много-часового видео достаточно посмотреть в лог и затем посмотреть только те моменты видеозаписи, на которых есть какие-то объекты (все или только некоторых интересующих его классов). Детектирование объектов используется в распознавании текста (OCR), что является задачей регрессии (определить положение буквы) и классификации (отнести букву к одному из классов и записать соответствующий символ в текстовый файл). Распознанный таким образом текст удобнее исходного по двум причинам. Первое, по такому тексту можно выполнять обычный текстовый поиск (поиск подстроки в строке). Второе, в таком виде текст занимает многократно (даже на порядки) меньше места на носителе информации (что уменьшает расходы на хранение). Одна из первых свёрточных нейросетей (LeNet-5) использовалась именно для распознавания рукописных букв [7].

К сложностям разработки систем детектирования и трекинга объектов относятся: требования к аппаратным ресурсам (из-за необходимости выполнять большое количество вычислительных операций), задержки (которые критически важны, например, для автопилота автомобиля), высокое энергопотребление как следствие выполнения большого количества арифметических операций (что важно для систем, не имеющих постоянного подключения к источнику питания), разнообразие объектов детектирования и условий, в которых оно выполняется (например, в датасете MS COCO содержится 91 категория объектов [8]), частичное перекрытие объекта, пропуски и ложные срабатывания (False Negative и False Positive), потеря объекта при трекинге (полное перекрытие объекта на одном или нескольких последовательных кадрах), разный масштаб объектов. Всем нейросетевым методам детектирования и трекинга, очевидно, свойственны сложности, возникающие при машинном обучении в целом, а именно: переобучение, недостаток обучающих данных, недостаточно высокое качество обучающих данных, длительный и трудоёмкий процесс разметки данных, необходимость задействовать значительные вычислительные мощности для обучения, необходимость соблюдения баланса классов в обучающей и тестовой выборках. Для некоторых из этих проблем существуют те или иные решения. Например, использование более эффективных алгоритмов для уменьшения объёма требуемых вычислений (примером является быстрое преобразование Фурье для корреляционного анализа), использование таблиц поиска (LUT, Look Up Table), в некоторых случаях можно ради экономии вычислительных ресурсов использовать числа меньшей точности (размером 4 байта вместо 8 байт по стандарту IEEE-754), по возможности использовать целочисленную арифметику вместо вещественной. Для ускорения вычислений используется распараллеливание, которое наибольших результатов достигает на графических ускорителях (GPU) из-за гораздо большего (по сравнению с CPU) количества вычислительных устройств. Проблема недостатка информации для обучения (вместе с трудоёмкостью процесса разметки данных) решается с помощью аугментации данных (например, на несколько копий размеченного изображения добавляется белый шум разной интенсивности, ограничивающую коробку при этом перерисовывать не нужно). Совершенствование архитектуры нейросети помогает уменьшать влияние переобучения на результат. Для борьбы с переобучением также используется ансамблирование (вычисление среднего значения предсказываемой величины из тех значений, которые выдают несколько разных нейросетей). При использовании ансамблирования важно, чтобы предсказания разных нейросетей (алгоритмов машинного обучения, классификаторов, регрессоров и т. д.) были независимыми друг от друга. Недостатком ансамблирования является необходимость вычислять результаты работы всех нейросетей, что кратно увеличивает количество выполняемых арифметических операций.

Хронологически более ранними методами детектирования и трекинга объектов были те, которые не использовали глубокое обучение. Эти методы основывались на извлечении полезных для определения местоположения объекта признаков вручную, из некоторых особенностей распределений яркости по изображению и искомому объекту. После выхода производительности таких методов на плато [4] начали быстрее развиваться основанные на использовании нейросетей методы. Их развитию в значительной степени способствует то, что свёрточные нейросети обладают способностью самостоятельно извлекать признаки из изображений, в результате чего эту задачу в меньшей степени приходится решать исследователю. Потенциал создания коммерческого продукта с использованием методов детектирования и трекинга объектов включает промышленность, навигацию, медицину, поисковые системы, системы безопасности и другие сферы.

Литература

1. *Brown L. G.* A survey of image registration techniques // ACM Computing Surveys. 1992. № 24 (4). P. 325–376.
2. *Moravec H.* Rover visual obstacle avoidance // Proc. Intl. Joint Conference on Artificial Intelligence. 1981. P. 785–790.
3. *Harris C., Stephens M.* A combined corner and edge detector // Proceedings of the 4th Alvey Vision Conference. 1988. P. 147–151.
4. *Z. Zou.* Object Detection in 20 Years: A Survey / *Z. Zou, K. Chen, Z. Shi, Y. Guo and J. Ye.* // Proceedings of the IEEE. 2023. Vol. 111. № 3. P. 257–276.
5. *Kalman R. E.* A New Approach to Linear Filtering and Prediction Problems // Journal of Basic Engineering. 1960. № 82 (1). 35. P. 35–45.
6. *Horn B. K. P., Schunck B. G.* Determining optical flow // Artificial Intelligence. 1981. № 17 (1–3). P. 185–203.
7. *Lecun Y., Bottou, L., Bengio, Y., Haffner, P.* Gradient-based learning applied to document recognition // Proceedings of the IEEE. 1998. № 86 (11). P. 2278–2324.
8. *Lin T., Mair M., Belongi, S., Bourdev L., Girshick R., Hays J., Perona P., Ramanan D., Lawrence Z. C., Dollár P.* Microsoft COCO: Common Objects in Context. 2014. arXiv:1405.0312.

Труфанов Фёдор Александрович,

аспирант кафедры робототехники,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: FeDR-Tr@yandex.ru
SPIN-код: 2589-4171

Возможности коммерциализации роботизированного экзоскелета для реабилитации детей с ДЦП

Аннотация. Роботизированные экзоскелеты открывают новые возможности для реабилитации детей с детским церебральным параличом (ДЦП), улучшая их двигательные функции и качество жизни. Однако их высокая стоимость (80 000–250 000 долл.) и ограниченная доступность сдерживают массовое применение. Цель исследования – оценить перспективы коммерциализации экзоскелетов с учетом рыночных, технологических и социальных факторов. Методология включает анализ рынка медицинских технологий, SWOT-анализ, сравнение бизнес-моделей (прямые продажи, лизинг, государственно-частное партнерство) и консультации с экспертами. Результаты показывают, что рынок экзоскелетов растет на 16–20% ежегодно, а снижение стоимости до 30 000–50 000 долл. и интеграция с цифровыми решениями могут расширить доступность. Выводы свидетельствуют, что успешная коммерциализация возможна через партнёрство с государством и разработку моделей для домашнего использования. Исследование подчеркивает важность экономической эффективности для социальной значимости технологии.

Ключевые слова: экзоскелеты, ДЦП, реабилитация, коммерциализация, медицинские технологии, бизнес-модели.

Trufanov Fedor,

Postgraduate Student
at the Department of Robotics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: FeDR-Tr@yandex.ru
SPIN-code: 2589-4171

Opportunities for Commercialization of Robotic Exoskeletons for Rehabilitation of Children with Cerebral Palsy

Abstract. Robotic exoskeletons offer significant potential for rehabilitating children with cerebral palsy (CP), enhancing motor functions and quality of life. However, their high cost (\$80,000–\$250,000) and limited accessibility impede widespread adoption. This study aims to assess commercialization prospects, considering market, technological, and social factors. The methodology encompasses market analysis of medical technologies, SWOT analysis, comparison of business models (direct sales, leasing, public-private partnerships), and expert consultations. Findings reveal that the exoskeleton market grows at 16–20% annually, with cost reduction to \$30,000–\$50,000 and integration with digital solutions potentially broadening access. Conclusions suggest that successful commercialization hinges on government partnerships and the development of home-use models. The study highlights the need for economic efficiency to maximize the technology's social impact.

Keywords: exoskeletons, cerebral palsy, rehabilitation, commercialization, medical technologies, business models.

Роботизированные экзоскелеты становятся ключевым инструментом в реабилитации детей с детским церебральным параличом (ДЦП), помогая восстанавливать двигательные функции и снижать зависимость от внешней помощи. По данным Всемирной организации здравоохранения, около 17 миллионов человек в мире страдают от ДЦП, причём значительная доля — дети, для которых регулярная реабилитация критически важна [1]. Современные устройства, такие как Lokomat и ExoAtlet, улучшают походку на 20–30% за 8–12 недель [2], однако их стоимость (80 000–250 000 долл.) делает их недоступными для большинства семей и небольших клиник. Это подчёркивает необходимость коммерциализации — процесса, который позволит снизить цену, увеличить охват и интегрировать технологию в повседневную практику.

Цель исследования — выявить возможности коммерциализации экзоскелетов для детей с ДЦП. Задачи включают анализ рынка, определение потребностей аудитории, оценку бизнес-моделей и факторов успеха. Значение работы заключается в создании основы для масштабирования технологии, что способствует трансформации общества через повышение доступности инновационных решений в медицине.

Исследование опирается на следующие методы.

1. Анализ рынка. Изучены данные о глобальном рынке экзоскелетов из отчетов Grand View Research и MarketsandMarkets, включая объём, темпы роста (CAGR) и ключевые регионы [3; 4].
2. SWOT-анализ. Оценены сильные стороны (эффективность реабилитации), слабости (высокая стоимость), возможности (рост спроса) и угрозы (конкуренция) технологии.
3. Сравнительный анализ бизнес-моделей. Рассмотрены прямые продажи, лизинг, государственно-частное партнерство (ГЧП) и подписка на основе кейсов из практики (например, Cyberdyne HAL) [5].
4. Экспертные консультации. Проведены обсуждения с представителями реабилитационных центров и разработчиков для выявления барьеров и потребностей.

Объект исследования — роботизированные экзоскелеты для реабилитации детей с ДЦП. Методы выбраны для комплексного анализа экономических и технологических аспектов, что обеспечивает достоверность выводов. Данные собирались из открытых источников, доступных онлайн.

Исследование выявило ключевые аспекты коммерциализации роботизированных экзоскелетов для реабилитации детей с ДЦП. Согласно данным Grand View Research, глобальный рынок медицинских экзоскелетов в 2023 году составил 419,5 млн долл.с прогнозом роста на 16,6% ежегодно до 2030 года, что экстраполируется до 1,2 млрд долл.в 2024 году [3]. MarketsandMarkets подтверждает схожий тренд с CAGR 18,5% [4]. Основной спрос сосредоточен в Северной Америке (45%) и Европе (30%), тогда как в России рынок находится на начальной стадии (10–15 млн долл.), но обладает потенциалом роста благодаря государственным программам поддержки здравоохранения.

Целевая аудитория включает реабилитационные центры (60% спроса), частные клиники (25%) и семьи с высоким доходом (15%). Основные потребности — снижение стоимости, упрощение эксплуатации и интеграция с цифровыми решениями для мониторинга прогресса. Для анализа путей коммерциализации были рассмотрены различные бизнес-модели, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение бизнес-моделей для коммерциализации экзоскелетов

Table 1

Comparison of business models for commercialization of exoskeletons

Модель	Преимущества	Недостатки	Примеры применения
Прямые продажи	Высокая маржа	Высокая цена для клиента	Lokomat (Носома)
Лизинг	Доступность для клиник	Долгосрочные обязательства	ReWalk (США)
ГЧП	Субсидии, широкий охват	Бюрократия	HAL (Япония)
Подписка	Гибкость, домашнее использование	Требует цифровой инфраструктуры	Прототипы (Европа)

Как видно из таблицы 1, модель государственно-частного партнерства (ГЧП) демонстрирует успех в Японии, где экзоскелет HAL субсидируется государством на 50% [5], а лизинг популярен в США для снижения первоначальных затрат [2]. Прогноз роста рынка дополнительно иллюстрируется на рисунке 1.

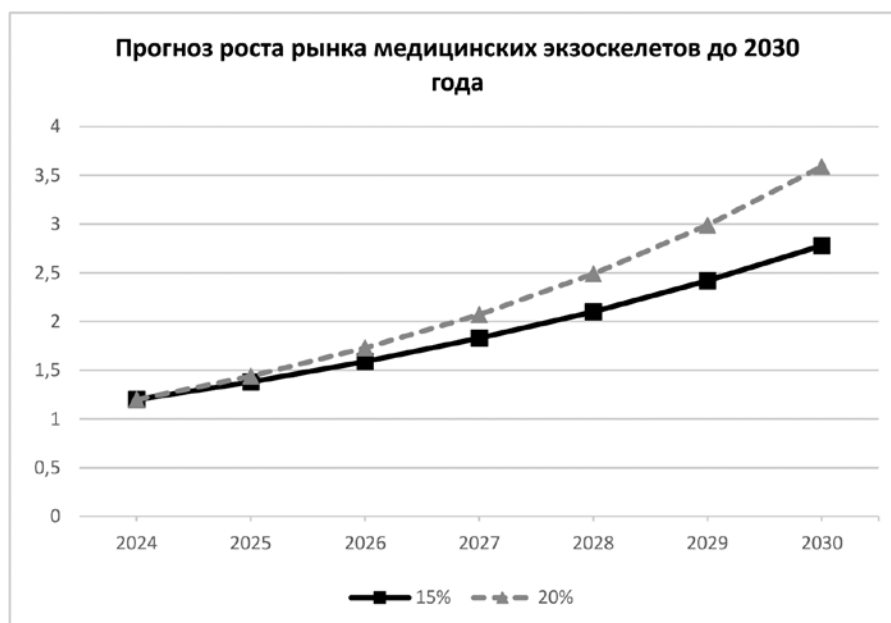


Рис. 1. Прогноз роста рынка медицинских экзоскелетов до 2030 года

Fig. 1. Forecast of medical exoskeleton market growth until 2030

Анализ показал, что снижение стоимости до 30 000–50 000 долл. возможно за счёт модульных конструкций и локализации производства, что сокращает затраты на 30%. Интеграция с облачными платформами для удалённого мониторинга повышает привлекательность продукта, особенно для домашнего использования. Таким образом, сочетание технологических улучшений и выбора оптимальной бизнес-модели (например, ГЧП или лизинга) создает основу для успешного выхода экзоскелетов на рынок и их доступности для детей с ДЦП.

Коммерциализация экзоскелетов для реабилитации детей с ДЦП достижима при снижении стоимости до 30 000–50 000 долл. и выборе подходящих бизнес-моделей (лизинг, ГЧП). Рынок демонстрирует устойчивый рост (16–20% ежегодно), а интеграция с цифровыми решениями повышает ценность продукта. Результаты подтверждают цель исследования — показать пути внедрения технологии в практику. Перспективы связаны с пилотными проектами в России и разработкой доступных моделей для домашнего использования.

Литература

1. World Health Organization. Disability and Health: Fact Sheet. — Geneva: WHO, 2023 [Электронный ресурс] // World Health Organization. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health> (дата обращения: 05.04.2025).
2. ExoAtlet. Rehabilitation Case Studies in Russia. — Moscow: ExoAtlet, 2021 [Электронный ресурс] // ExoAtlet. URL: <https://exoatlet.com/en/case-studies> (дата обращения: 05.04.2025).
3. Grand View Research. Exoskeleton Market Size, Share & Growth Report, 2030 [Электронный ресурс] // Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/exoskeleton-market> (дата обращения: 05.04.2025).
4. MarketsandMarkets. Medical Exoskeleton Market [Электронный ресурс] // Markets and Markets. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/medical-exoskeleton-market-138546702.html> (дата обращения: 05.04.2025).
5. Cyberdyne Inc. HAL: Cyberdyne Technical Report. — Tsukuba: Cyberdyne, 2021 [Электронный ресурс] // Cyberdyne. URL: <https://www.cyberdyne.jp/english/products/HAL/index.html> (дата обращения: 05.04.2025).

РАЗДЕЛ 6

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ

ГРНТИ: 14.07.09; 06.35.01

Белых Ярослав Алексеевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: belyh.yar@yandex.ru

Особенности переподготовки возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды

Аннотация. Исследование посвящено проблеме готовности взрослого населения к цифровизации. Цель исследования – обосновать особенности обучения и переподготовки взрослого населения в корпоративной среде для формирования и развития цифровых компетенций. Приводятся актуальные статистические данные и информация о потребностях и запросах людей третьего возраста на развитие цифровых навыков. Отмечается необходимость усиления мероприятий и задач в области переподготовки возрастного населения в условиях развития цифровой экономики, в чём важным ресурсом представляется корпоративное обучение. Определяется недостаточность исследований, которые бы указывали на значение и особенности переподготовки возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды в системе корпоративного обучения. На основании сравнительного и обобщающего анализа научной литературы выявлена роль корпоративного обучения в решении указанной задачи. Преимуществом корпоративного обучения является ориентация организуемой переподготовки на конкретные рабочие задачи, с учётом особенностей бизнеса и используемых в организации цифровых инструментов и технологий. Уточняется влияние корпоративного обучения на эффективность бизнеса, человеческий потенциал и готовность к цифровизации. По итогам проведённого исследования уточнены особенности переподготовки взрослого населения в корпоративной среде, обобщающие современные представления о включении «возрастного» населения в цифровую экономику.

Ключевые слова: корпоративное обучение пожилых сотрудников, цифровые навыки возрастных сотрудников, переподготовка возрастных сотрудников в организации, востребованность цифровых компетенций пенсионеров, преимущества корпоративного обучения сотрудников третьего возраста.

Belykh Yaroslav,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: belyh.yar@yandex.ru

Peculiarities of Retraining of Aged Personnel in the Context of Digitalization of the Business Environment

Abstract. The study is devoted to the problem of readiness of the adult population for digitalization. The purpose of the study is to substantiate the features of training and retraining of the adult

population in the corporate environment for the formation and development of digital competencies. The article provides relevant statistical data and information on the needs and demands of people of the third age for the development of digital skills. It is noted that it is necessary to strengthen the activities and tasks in the field of retraining of the elderly population in the context of the development of the digital economy, in which corporate training is an important resource. The insufficiency of studies that would indicate the importance and features of retraining of elderly personnel in the context of digitalization of the business environment in the corporate training system is determined. Based on a comparative and generalizing analysis of scientific literature, the role of corporate training in solving this problem is revealed. The advantage of corporate training is the orientation of the organized retraining on specific work tasks, taking into account the specifics of the business and the digital tools and technologies used in the organization. The impact of corporate training on business efficiency, human potential and readiness for digitalization is clarified. Based on the results of the study, the features of retraining the adult population in the corporate environment were clarified, generalizing modern ideas about the inclusion of the "aged" population in the digital economy.

Keywords: corporate training of older employees, digital skills of older employees, retraining of older employees in an organization, demand for digital competencies of retirees, advantages of corporate training of employees of the third age.

Стремительная цифровизация всех сфер человеческой жизни и активное развитие цифровой экономики обуславливают актуальность и необходимость решения задач переподготовки возрастного персонала организаций с повышением уровня их цифровой грамотности и развитием цифровых компетенций. В частности, в реалиях национальной экономики задача цифровизации стала приоритетом с 2016 года – Президентом России была поставлена задача осуществления цифровой трансформации [1].

Одновременно с актуальностью и системным значением цифровизации важной тенденцией социально-экономического развития России представляется повышение доли работников старших возрастов (что является закономерным следствием демографического кризиса, проводимой пенсионной реформы и позднего выхода на пенсию). Так, например, по данным Коммерсант, в 2024 году спрос на возрастных работников увеличился вдвое; количество соискателей в возрасте 50–60 лет возросло на 13%, а старше 61 года – на 25% [2]. При этом важным проявлением современного рынка труда и экономики представляется повышение спроса на цифровые компетенции, о котором заявляет Н. В. Сербина. Автор уточняет, что работодатели всё чаще предъявляют расширенные требования к работникам, связанные с цифровыми компетенциями – информационной грамотностью, способностью решать проблемы в цифровой среде, вести коммуникацию и т. д. [3].

Вкупе с указанными обстоятельствами существующие исследования и опросы доказывают возрастающий и крайне высокий спрос «возрастного» населения на развитие цифровых навыков и компетенций; например, по данным ВЦИОМ, для четверти пожилых людей страны цифровая среда и использование цифровых технологий оказываются проблемными [4]. Одновременно исследование цифровой грамотности россиян, проведённое НАФИ, показывает, что уровень цифровой грамотности ниже среди опрошенных старше 55 лет, а также среди жителей небольших городов [5]. Таким образом, становится очевидно, что переподготовка «возрастного» персонала с развитием его цифровых навыков приобретает концептуально-теоретическое и практическое значение. Нерешёнными при этом остаются вопросы уточнения фундаментальных особенностей переподготовки возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды, что приобретает как теоретическое значение, так и применимо на внутрифирменном уровне для повышения конкурентоспособности и развития человеческих ресурсов организации, в которой трудоустроены «возрастные» работники.

Цель исследования – обосновать особенности обучения и переподготовки взрослого населения в корпоративной среде для формирования и развития цифровых компетенций (рис. 1).

Предполагается оценить состояние проблемы готовности возрастного населения к цифровизации, оценить место и роль корпоративного обучения в решении указанной задачи, а также выявить его влияние на конечные результаты бизнеса и степень развитости человеческого потенциала. В исследовании применялись методы обобщающего, описательного и сравнительного анализа; также был проведен контент-анализ отечественных публикаций, в который были включены научные статьи с упоминанием ключевых запросов по годам. Отбор статей осуществлялся следующим образом: применялся функционал «расширенный поиск», в котором были выставлены параметры «где искать – в названии публикации, в аннотации, в ключевых словах», «тип публикации – статьи

в журналах», сохранен параметр «искать с учетом морфологии», а также для каждого ключевого слова выставлен год публикации, по которому определялось количество опубликованных научных исследований (статей в журналах); исследовались статьи, опубликованные за 2020–2024 гг. включительно.

Рассматривая «возрастное» население как категорию сотрудников организации, отметим, что преимущественно в понятие «возрастное» население нами включается население третьего возраста – люди, чей возраст превышает 60 лет (период выхода на пенсию). Образование людей третьего возраста в целом является проблематикой, активное развитие которой осуществляется как в России, так и за рубежом [6–8]; однако до сих пор недостаточно конкретизированными остаются особенности переподготовки населения третьего возраста в корпоративной среде – данному вопросу в отечественной литературе уделено минимальное внимание, что доказывается результатами проведенного контент-анализа. Вкуче с указанным отметим, что в категорию «возрастных» нами формально относятся сотрудники, чей возраст близится к пенсионному (остаётся несколько лет до пенсии), так как нередко уровень их готовности к цифровизации также остаётся низким (что было подтверждено нами ранее).



Рис. 1. Контент-анализ исследований, посвященных вопросам корпоративного обучения пожилых сотрудников (возрастных, людей третьего возраста), составлено автором по данным elibrary.ru

Fig. 1. Content analysis of studies devoted to issues of corporate training of elderly employees (senior, third age people), compiled by the author based on data from elibrary.ru

Как отмечается в современной литературе, характерным остаётся цифровой разрыв между поколениями, который усиливается по мере движения «между» представителями отдельных поколений. При этом считается, что если пожилые сотрудники не смогут подстроиться под изменения цифровой экономики, то компании на перспективу столкнутся с сокращением производительности. Поэтому вопрос повышения цифровой грамотности и обеспечения готовности возрастного населения к цифровизации имеет общенациональное значение [9]. По мнению В. И. Кабапиной и соавторов, освоение сотрудниками цифровых навыков – в целом вопрос открытый и проблемный; владение цифровыми технологиями становится условием полноценного участия в экономике, причём генезис такого владения восходит к решению элементарных задач при взаимодействии с интернет- и цифровой средами. Как минимум, сотрудники должны быть готовы регистрироваться в онлайн-сервисах, использовать их функционал, работать с электронной почтой, применять компьютерные программы и т. д. [10]. Однако, несомненно, на перспективу потребуются развитие более сложных умений и навыков. При этом важной особенностью развития цифровых навыков возрастного населения представляется необходимость её «ускоренной» реализации, так как в ином случае существующий цифровой разрыв только усугубится.

Стоит заметить, что цифровизация происходит стремительными темпами, и появление новых технологий определяет усиление разрыва в цифровых навыках и готовности сотрудников к цифровизации. Соответственно, определенный вклад в решение указанной проблемы могут вносить сами организации бизнес-среды — им необходимо усиливать мероприятия и решать задачи в области переподготовки возрастного населения в условиях развития цифровой экономики. Данные процессы должны осуществляться заблаговременно, то есть в целом обучение сотрудников внутри фирмы целесообразно выстраивать систематически и привлекать в него сотрудников всех возрастов, а не только пожилых работников.

Однако при рассмотрении пожилых сотрудников важным видится уточнение об их «сниженных» (относительно молодых сотрудников) способностях быстро усваивать информацию; имеют место психологические проблемы, отсутствие мотивации, проблемы со здоровьем [11]. Согласно материалам ВІТС, дополнительно ситуация усугубляется стереотипами, возможной дискриминацией, предвзятостью, которые определяют отказ пожилых работников обучаться и развиваться. При этом имеет место мнение, что пожилые работники «недополучают» в возможностях обучения, организации, как правило, не разделяют пожилых работников на тех, кто будет работать дальше и готов развиваться, и тех, кто планирует уйти на пенсию [12]. Преодоление указанных обстоятельств, на наш взгляд, становится основанием для совершенствования процессов обучения (переподготовки) возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды, причём такое обучение должно соответствовать особенностям пожилого населения.

Так, в понятие переподготовки нами вкладывается и освоение новых функций, профессий, должностей, и расширение цифровых навыков возрастных сотрудников. Переподготовка возрастных сотрудников видится продуктивной при организации корпоративного обучения; преимуществом корпоративного обучения в таком случае становится ориентирование сотрудника на решение конкретных задач, востребованных в организации. Причём корпоративное обучение может осуществляться непосредственно при выполнении должностных обязанностей, через поддержку, неформальное образование и т. д. Дополнительным обоснованием преимуществ корпоративного обучения и переподготовки является их соответствие специфике компании, а также её ресурсам (например, обучение проводится именно на конкретное программное обеспечение и его версии; отрабатываются востребованные в организации задачи, требующие взаимодействия с цифровыми ресурсами; прорабатываются особенности и содержание труда на конкретной должности с учётом движения по карьерной лестнице и т. п.).

Необходимость переподготовки возрастного персонала в условиях корпоративного обучения определяется и тем, что организация таким образом развивает собственный кадровый потенциал, то есть осуществляет вложения в человеческие ресурсы и тем самым на перспективу повышает эффективность бизнеса. Также наличие корпоративного обучения признаётся важной частью корпоративной культуры, так как влияет на достижение целей компании, уровень её производительности и способность производить инновации [13].

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Повышение уровня цифровой грамотности и развитие цифровых компетенций возрастного персонала — необходимое условие поддержания конкурентоспособности современных организаций, возникающее на фоне повышения численности «возрастных» работников.
2. Обучение возрастного персонала в корпоративной среде должно основываться на учете особенностей обучения людей третьего возраста (принципы андрагогики, а также социально-психологическое управление).
3. Эффективность переподготовки возрастных сотрудников потенциально выше в рамках корпоративного обучения, так как оно ориентировано на конкретные рабочие задачи, особенности бизнеса и используемые в организации цифровые инструменты и технологии.
4. Реализация мероприятий по развитию цифровых компетенций у возрастного персонала должна носить системный и систематический характер, осуществляться заблаговременно (для предотвращения дальнейшего увеличения цифрового разрыва между сотрудниками — представителями разных поколений).
5. В долгосрочной перспективе переподготовка взрослого населения в корпоративной среде повлияет на конкурентоспособность, эффективность и производительность бизнеса (ввиду развития человеческих ресурсов и повышения готовности к цифровизации).

Литература

1. Путин предложил запустить программу цифровой экономики в РФ [Электронный ресурс] // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/3830997> (дата обращения: 03.04.2025).
2. На работу идут одни старики [Электронный ресурс] // КОММЕРСАНТ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7513024> (дата обращения: 03.04.2025).
3. *Сербина Н. В.* Цифровые компетенции: спрос и предложение на рынке труда в сентябре 2022 года // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2022. № 27. С. 66–73.
4. Счастье «третьего возраста»: вызовы и новые смыслы жизни старших россиян [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/expertise/schaste-tretego-vozrasta-vyzovy-i-novye-smysly-zhizni-starshikh-rossijan> (дата обращения: 04.04.2025).
5. Индекс цифровой грамотности 2024: цифровая грамотность россиян не растёт третий год подряд [Электронный ресурс] // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/indeks-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretyy-god-podryad-/> (дата обращения: 04.04.2025).
6. РГУ СоцТех подвёл итоги масштабного исследования об образовательных потребностях пожилых людей: лидируют цифровые навыки [Электронный ресурс]. URL: <https://obrazovanie.press/news/tprost/rltodfijf1-rgu-sotsteh-podvel-itogi-masshtabnogo-is> (дата обращения: 04.04.2025).
7. *Никипорец-Такигава Г. Ю.* Университеты третьего возраста в российской высшей школе: проблемное поле // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26. № 1. С. 42–53.
8. *Войтович И. К.* «Третий возраст» в классических университетах: международный опыт и российская действительность // Многоязычие в образовательном пространстве. 2016. № 8. С. 125–131.
9. *Karelin I., Kapelyuk S.* Digital Skills of Russian Citizens: Regional Differences [Электронный ресурс] // MPRA Paper. 2024. No. 119494. URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/119494/> (дата обращения: 06.04.2025).
10. *Кабалина В. И., Макарова А. В., Решетникова К. В.* Мотивация работников к обучению цифровым навыкам // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 3. С. 411–432.
11. *Lee C. C., Czaja S. J., Sharit J.* Training older workers for technology-based employment // Educational Gerontology. 2009. Vol. 35. No. 1. P. 15–31.
12. Missing Link: An ageing workforce in the digital era: older workers, technology and skills [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bitc.org.uk/wp-content/uploads/2022/12/bitc-report-age-ageing-worforce-digital-era-march20.pdf> (дата обращения: 07.04.2025).
13. *Тупикова Ю. В.* Влияние эффективности корпоративных и традиционных университетов в развитии персонала для современного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2018. № 9. С. 102–104.

Зайцев Георгий Сергеевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: g.zaitsev@newpeople.ru

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Экономика моногородов в условиях трансформации: пути диверсификации

Аннотация. Моногорода России, экономика которых зависит от одного предприятия, сталкиваются с растущими рисками из-за санкций, технологических изменений и глобальных трендов. В статье анализируются ключевые вызовы для этих территорий и рассматриваются стратегии диверсификации – от развития малого бизнеса до перехода на «зеленые» технологии. На примерах российских и зарубежных кейсов оцениваются эффективные меры поддержки и новые возможности в логистике, цифровизации. В условиях глобальных экономических изменений, санкционного давления, технологических сдвигов и экологических вызовов уязвимость таких городов становится особенно очевидной. Проблема моногородов – в их зависимости от единственного градообразующего предприятия. Если предприятие сталкивается с трудностями – снижением спроса, устаревшими технологиями, банкротством, – это сразу же бьёт по бюджету города, занятости и социальной стабильности. Актуальные направления возможно развивать только благодаря совместной работе государства, бизнеса и жителей. И зачастую объединить все три группы факторов городской жизни в единый план сложно, в особенности, когда саму проблематику моногородов понимает лишь определённая группа экспертов региональных правительств. Для реальной диверсификации экономики необходим чёткий план развития города, который осознаётся всеми факторами и становится приоритетным для исполнения.

Ключевые слова: моногорода, диверсификация экономики, градообразующее предприятие, мастер-план города.

Zaitsev Georgy,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: g.zaitsev@newpeople.ru

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Economy of Monotowns in Transition: Pathways to Diversification

Abstract. Russian single-industry towns, whose economies depend on a single enterprise, face growing risks due to sanctions, technological changes and global trends. The report analyzes the key

challenges for these territories and considers diversification strategies - from small business development to the transition to "green" technologies. Using Russian and foreign cases, effective support measures and new opportunities in logistics and digitalization are assessed. In the context of global economic changes, sanctions pressure, technological shifts and environmental challenges, the vulnerability of such cities becomes especially obvious. The problem of single-industry towns is their dependence on a single city-forming enterprise. If an enterprise faces difficulties - a decrease in demand, outdated technologies, bankruptcy - this immediately hits the city's budget, employment and social stability. Relevant areas can only be developed through the joint work of the state, business and residents. And often, combining all three groups of factors of urban life into a single plan is difficult, especially when only a certain group of experts from regional governments understands the problems of single-industry towns. For real diversification of the economy, a clear city development plan is needed, which is recognized by all factors and becomes a priority for implementation.

Keywords: monotowns, economic diversification, city-forming enterprise, city master plan.

Моногорода – это особые территории, где жизнь и благополучие тысяч людей зависят от одного предприятия или отрасли. В условиях глобальных экономических изменений, санкционного давления, технологических сдвигов и экологических вызовов уязвимость таких городов становится особенно очевидной. Проблема моногородов – в их зависимости от единственного градообразующего предприятия. Если предприятие сталкивается с трудностями – снижением спроса, устаревшими технологиями, банкротством, – это сразу же бьёт по бюджету города, занятости и социальной стабильности.

Самым быстрым фактором экономических изменений можно назвать санкционное давление Запада на отечественные компании. Санкции, введённые после 2022 года, сильнее всего ударили по моногородам, предприятия которых зависели от экспорта в «недружественные страны», импорта оборудования или иностранных инвестиций. От санкций наиболее пострадали следующие отрасли: лесная промышленность, металлургия, машиностроение. В качестве примера можно привести:

- 1) г. Онега (Архангельская область) – ЦБК «Онега». Запрет экспорта в ЕС, как основного рынка и уход иностранных собственников привёл к приостановке производства;
- 2) г. Магнитогорск (Челябинская область), «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК). Экспортные ограничения привели к остановке 2 из 8 доменных печей и снижению производства чугуна на 40%;
- 3) г. Набережные Челны (Республика Татарстан) – «КАМАЗ». Разрыв цепочек поставок (нехватка импортных двигателей и кабин) привели к переводу 7,4 тыс. работников на неполную рабочую неделю [8].

При этом оценка рисков существования моногородов не является новой, и впервые осуществление стратегической диверсификации занялись после кризиса 2008 года, который сильнее всего ударил по градообразующим предприятиям. В 2009 году была создана рабочая группа при Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции по модернизации моногородов. В её состав вошли представители ключевых федеральных ведомств. Уже в 2011 году 49 наиболее кризисных моногородов получили поддержку на сумму более 17 млрд рублей. В 2014 году создан фонд развития моногородов по Поручению Президента, этот фонд являлся подведомственной организацией «Внешэкономбанка». На протяжении 7 лет фонд осуществлял не только материальную поддержку, но фактически выполнял роль администратора программы Президента «Комплексное развитие моногородов», осуществлял аналитическое и организационно-техническое сопровождение заседаний проектного комитета. За это время было реализовано много мер поддержки от системы возвратного финансирования, до займов под 0% годовых. В 2021 году в ходе реформы институтов развития принято решение о ликвидации фонда и передаче всех полномочий в госкорпорацию ВЭБ.РФ. За время существования программы было создано более 406 тысяч рабочих мест, а общий объём инвестиций составил 1,8 трлн рублей [5].

На текущий момент деятельность по поддержке моногородов регулируется нормативной базой, основополагающим документом которой является Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р (с изменениями на 2024 год) [7]. А список моногородов и методологию расчётов предоставляет Минэкономразвития [3]. Критерием моногорода по текущей методологии является два ключевых фактора:

- 1) более 20% трудоспособного населения заняты на градообразующем предприятии;
- 2) риски социально-экономической нестабильности при кризисе предприятия.

Группы регионов в перечне моногородов делятся по зонам риска: Красные (кризисные) — 75 городов, желтая (риск ухудшения) — 145 городов, зеленая (стабильные) — 97 городов. Итого 321 моногород.

Безусловно, меры поддержки, которые осуществляются Правительством РФ, ведут к диверсификации рисков и сильно помогают субъектам Российской Федерации в части софинансирования бюджетов, обучении проектных команд и проектных офисов. Однако для общей оценки эффективности и определения ключевых факторов успеха необходимо рассмотреть примеры городов, которым удалось осуществить диверсификацию своей экономики. При этом стоит учесть контекст текущей экономической трансформации и заметить, что после санкционного давления начиная с 2022 года не все аналитические прогнозы сбылись. В 2019 году были названы ТОП-10 моногородов, которым удалось снять с себя «проклятье», однако, текущие реалии показали, что на самом деле это вышло не у всех перечисленных в рейтинге [1].

На текущий момент назвать наиболее успешными примерами можно следующие города:

- 1) Набережные Челны (КАМАЗ). Развитие индустриального парка «Алабуга»: Привлечение новых резидентов, включая производителей автокомпонентов и логистические компании. Создано 12 тыс. новых рабочих мест [6];
- 2) Тольятти (АвтоВАЗ). Запуск IT-кластера: развитие цифровых технологий и привлечение IT-компаний (например, создание IT-парка). Диверсификация через туризм: продвижение музея АвтоВАЗа и набережной Волги как туристических объектов. Господдержка: получение статуса ТОР (территории опережающего развития) с налоговыми льготами для инвесторов [4];
- 3) Череповец (Северсталь). Развитие агропромышленного кластера: инвестиции в переработку сельхозпродукции (мясо, молоко).

Стоит учитывать, что даже данные города смогли пройти частичную адаптацию, в том числе благодаря осуществлению грамотного менеджмента предприятий. Например, за счёт поиска новых рынков Азии, Африки и Ближнего Востока. Однако такой фактор нельзя назвать успешной диверсификации города, и в данных примерах мы рассматриваем лишь особенности диверсификации городской и региональной экономики.

Проанализировав ключевые факторы успеха диверсификации экономики моногородов в условиях трансформации, мы сможем сделать несложные выводы, что направлением развития городов должны стать следующие пункты:

- 1) развитие малого и среднего бизнеса. Создание бизнес-инкубаторов, наличие льготных налоговых субсидий, грантовые программы и обучения.
- 2) привлечение новых инвесторов. Создание особых экономических зон с преференциями, развитие промышленных парков.
- 3) развитие туризма и креативных индустрий, учитывающих историческое наследие и событийную привлекательность.
- 4) переподготовка кадров. Обучение горожан новым профессиям.

Данные направления возможно развивать только благодаря совместной работе государства, бизнеса и жителей. И зачастую объединить все три группы факторов городской жизни в единый план сложно, в особенности, когда саму проблематику моногородов понимает лишь определённая группа экспертов региональных правительств. Для реальной диверсификации экономики необходим чёткий план развития города, который осознаётся всеми факторами и становится приоритетным для исполнения.

Одним из ответов на данный вызов для моногородов могут стать мастер-планы городов. Такие мастер-планы начали создаваться в 2021 году при содействии государственных корпораций ВЭБ.РФ и ДОМ.РФ. Первоначальные мастер-планы были сделаны для 25 городов Дальнего Востока, в 2023 году — для 16 городов арктической зоны, а уже в 2024 году в Послании Президента Российской Федерации был озвучен план по реализации мастер-планов для 200 крупных городов.

Мастер-план является документом, определяющим будущее городов, в конкретном приземлении на инфраструктурные проекты. Его формирование происходит благодаря важнейшим этапам вовлечения всех ключевых факторов города, о которых мы говорили ранее. На основании множества данных и исследований формируется стратегия развития города на 10–15 лет вперед. Исследования позволяют сделать вывод о том, в каких именно направлениях следует развиваться городу и какие ресурсные предпосылки для этого есть. Одним из моногородов, которому уже был разработан мастер-план, является

г. Магадан, в основании стратегии были сформулированы вопросы: чем ещё может заниматься город и как привлечь семьи переезжать в важный для развития страны город.

Сам формат мастер-плана рабочий инструмент для объединения города вокруг единой стратегии. Однако само наличие такого понятного документа не является фактором успеха. Крайне необходимо, чтобы мастер-план стал основополагающим нормативным документом, стоящим над генеральным планом и стратегией социально-экономического развития муниципалитета. При наличии такой законодательной нормы и грамотно спроектированного мастер-плана вывод моногородов из кризиса в условиях трансформации представляется наиболее реальным.

Стоит отметить, что соответствующая работа уже ведется в Государственной Думе РФ. 19 февраля 2025 года состоялся круглый стол по вопросам интеграции мастер-планов развития городов в законодательство РФ [2].

Литература

1. Как в России снимают «проклятие моногородов» (2019) [Электронный ресурс] // Plus-one.ru. URL: <https://plus-one.rbc.ru/economy/kak-v-rossii-snimayut-proklyatie-monogorodov> (дата обращения: 21.05.2025).
2. Круглый стол по интеграции мастер-планов (2025) [Электронный ресурс] // Государственная Дума РФ. URL: <https://video.duma.gov.ru/watch/?id=327137> (дата обращения: 21.05.2025).
3. Министерство экономического развития РФ. Методология оценки моногородов [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/razvitie_gorodov/monogoroda/ (дата обращения: 21.05.2025).
4. Моногорода: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // GDPquadrat. URL: <https://gdpquadrat.com/digest/instrument-razvitiya/monogoroda/> (дата обращения: 21.05.2025).
5. Отчет о поддержке моногородов (2021) [Электронный ресурс] // ВЭБ.РФ. URL: <https://xn-90ab5f.xn--plai/podderzhka-monogorodov/> (дата обращения: 21.05.2025).
6. Развитие бизнеса в моногороде [Электронный ресурс] // Tinkoff Business. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/razvitie-biznesa-v-monogorode/> (дата обращения: 21.05.2025).
7. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р «Об утверждении перечня моногородов» (ред. от 2024 г.).
8. Эксперты ЦСР оценили число пострадавших от санкций моногородов (2022). [Электронный ресурс] // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/08/2022/62e3af8f9a79472ca6499471> (дата обращения: 21.05.2025).

Зелиско Алексей Павлович,
аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 2207058@mail.ru

**Научный руководитель
Калинин Александр Ростиславович,**
доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru

Реализация инвестиционных проектов при комплексном развитии промышленной территории

Аннотация. Статья посвящена вопросам реализации инвестиционных проектов в рамках комплексного развития промышленных территорий. Автор рассматривает ключевые направления, связанные с экономическим развитием, инфраструктурным развитием, экологической безопасностью, социальным развитием. В работе анализируется ключевая роль реализации инвестиционных проектов для комплексного развития промышленных территорий. Автор определяет определённые исходные параметры, которые необходимы для реализации инвестиционных проектов, в том числе исследования социально-экономических аспектов, карты изучаемых регионов, цели проекта, включая коммерческие и социальные аспекты, проектные временные рамки, территориальную планировку с обозначением основных строений, дорожной сети и близлежащей среды и др. В статье представлен анализ жизненного цикла комплексного развития промышленных территорий. Комплексное развитие промышленных территорий (КРПТ) включает внутренний и внешний контуры. К внутреннему контуру относятся такие элементы, как территории промышленных предприятий, складские комплексы, логистические центры, строительные городки, инфраструктурные инженерные системы промышленных и административных зданий, инфраструктурные объекты городских энергетических сетей. К внешнему контуру относятся транспортные пути к рассматриваемой территории, магистральные инженерные сети, городские системы видеонаблюдения и безопасности территории. Проект КРПТ должен быть организован таким образом, чтобы обеспечивать выполнение требований как внешних, так и внутренних контуров.

Ключевые слова: комплексное развитие промышленных территорий, КРПТ, инвестиционный проект, ключевые направления КРПТ, исходные параметры реализации инвестиционных проектов, продолжительность проекта КРПТ, стадии инвестиционных проектов.

Zelisko Alexey,
Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 2207058@mail.ru

**Scientific Supervisor
Kalinin Alexander,**
Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru

Implementation of Investment Projects in the Context of Integrated Development of Industrial Areas

Abstract. The article focuses on the implementation of investment projects within the framework of the integrated development of industrial territories. The author examines key areas related to economic

development, infrastructure development, environmental safety, and social development. The work analyzes the crucial role of investment projects in the comprehensive development of industrial territories. The author identifies specific initial parameters necessary for the implementation of investment projects, including studies of socio-economic aspects, maps of the regions under study, project goals encompassing both commercial and social aspects, project timelines, territorial planning with the designation of main structures, road networks, and the surrounding environment, among others. The article provides an analysis of the life cycle of the integrated development of industrial territories. The integrated development of industrial territories (IDIT) includes an internal and external contour. The internal contour includes such elements as territories of industrial enterprises, warehouse complexes, logistics centers, construction towns, infrastructural engineering systems of industrial and administrative buildings, infrastructure facilities of urban energy networks. The external contour includes transport routes to the territory under consideration, main engineering networks, and urban video surveillance and security systems for the territory. The IDIT project should be organized in such a way as to ensure that the requirements of both external and internal contours are met.

Keywords: integrated development of industrial territories, IDIT, investment project, key areas of IDIT, initial parameters for the implementation of investment projects, duration of the IDIT project, stages of investment projects.

Комплексное развитие промышленных территорий в городе играет ключевую роль для устойчивого экономического, социального и экологического развития. Комплексное развитие промышленных зон способствует созданию благоприятных условий для привлечения новых инвестиций, что, в свою очередь, стимулирует развитие производств, создание рабочих мест и увеличение налоговых поступлений в бюджет города. Комплексный подход подразумевает развитие транспортной, энергетической и социальной инфраструктуры, что несомненно улучшает условия для бизнеса и жизни горожан. Промышленные территории часто связаны с экологическими рисками. Комплексное развитие включает внедрение современных технологий, снижающих вредное воздействие на окружающую среду, и способствует созданию «зеленых» зон, которые улучшают экологическую ситуацию в городе. Комплексное развитие помогает гармонично интегрировать промышленные зоны в городскую среду, избегая конфликтов между промышленными объектами и жилыми районами. Планирование развития промышленных территорий с учётом долгосрочных перспектив позволяет создать устойчивую экономическую базу для города, которая будет способствовать его развитию в будущем [6].

Современные экономические условия диктуют необходимость поиска новых подходов к освоению и развитию промышленных территорий [1]. Комплексное развитие таких зон предполагает не только модернизацию производственных мощностей, но и создание устойчивой инфраструктуры, внедрение экологических стандартов и улучшение социальных условий для населения [7]. Инвестиционные проекты при комплексном развитии территорий должны обеспечивать сочетание прибыльности инвестора, экономического роста города как владельца земельных ресурсов, экологической безопасностью и социальной ответственностью для населения.

Комплексное развитие промышленных территорий включает в себя следующие составляющие.

- Экономика и инвестиции (привлечение инвестиций в модернизацию и создание новых производств, создание квалифицированных рабочих мест, повышение экономической эффективности земельных участков путём строительства промышленных парков, научных технопарков, индустриальных парков и промышленных технопарков).
- Энергетическая инфраструктура (строительство и реконструкцию энергетических объектов и магистральных сетей электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения, повышение энергоэффективности всех объектов нового строительства и реконструкции).
- Транспортная инфраструктура (строительство новых и расширение существующих дорог для повышения пропускной способности улично-дорожной сети, планирование стоянок для автомобилей, новых маршрутов общественного транспорта, внедрение электрического транспорта).
- Экология и безопасность (сокращение санитарно-защитных зон промышленных предприятий, снижение выбросов различных веществ в атмосферу, снижение загрязнения земель и воздуха путём внедрения эффективных технологий очистки в производственные процессы).

- Социальная среда (улучшение качества жизни населения за счёт строительства комфортного жилья, социальных объектов (поликлиники, школы, детские сады, физкультурно-спортивные комплексы), культурно-познавательных и торгово-развлекательных центров, развития парков и рекреаций с новыми рабочими местами в сфере торговли, общественного питания и различных бытовых услуг [2].

Участники инвестиционных проектов комплексного развития промышленных территорий объединяют частный и государственный капитал для реализации масштабных инвестиционных проектов путём государственного и частного партнерства (ГЧП). Ключевые этапы реализации таких проектов включают:

- анализ и планирование — оценка текущего состояния территории, определение приоритетных направлений развития и разработка стратегии;
- привлечение инвестиций — поиск инвесторов, формирование благоприятного инвестиционного климата и предоставление льгот;
- реализация проекта — строительство, модернизация и внедрение новых технологий;
- мониторинг и оценка — контроль за выполнением проектов, анализ их эффективности и внесение корректировок при необходимости.

При комплексном освоении индустриальных площадей определённые исходные параметры необходимы для реализации инвестиционных проектов:

- исследования социально-экономических аспектов и составление карт изучаемых регионов. Анализ социально-экономической ситуации региона основывается на данных этих исследований;
- цели проекта, включая коммерческие и социальные аспекты, основываются на определенной идее и её кратком описании. Необходимо определить территорию реализации проекта и предоставить его короткое описание с точки зрения экономической географии;
- проектные временные рамки включают в себя общий период выполнения;
- проект включает в себя территориальную планировку с обозначением основных строений, дорожной сети и близлежащей среды.

В процессе реализации проекта участвуют различные формы собственности и виды юридических лиц [5].

В рамках проекта важно учесть все заинтересованные стороны, среди которых владельцы парка, операторы, жители парка, поставщики услуг, государственные органы и остальные участники.

Производственный процесс требует выполнения ряда ключевых требований и учёт ограничивающих параметров, таких как масштабы производственных площадок, соответствие нормам охраны окружающей среды и гигиены труда, классификация опасности производства и отходов, а также других важных деталей.

В современном мире реализация проектов КРТ возможна благодаря сервису ГИСГИС, предоставляющему полный контроль над территориальными объектами и их стадиями выполнения, а также обрабатывающему географические данные. Для целей мониторинга и оценки выполнения проектов КРТ, включая подготовку докладов для Министерства строительства Российской Федерации, был создан этот программный продукт. В скором времени ожидается реализация рабочих пространств для специалистов, занятых в реализации проектов КРТ, включая объединение с различными информационными ресурсами, механизацию подготовки документов и создание доступного для всех плана, предоставляющего населению и домовладельцам возможность получения свежих данных о КРТ.

Разработка программного обеспечения для решения задач по созданию статистической базы КРТ с использованием метода Монте-Карло предполагает объединение всех требующихся аспектов для успешной реализации КРТ [4].

В модели заложена возможность работы с прогнозными и фактическими данными о временных затратах и финансовых расходах каждого элемента на разных этапах жизненного цикла объекта. На данной ступени допускается ввод информации о разных аспектах существования объекта, кроме периодов его эксплуатации и утилизации, а также разнообразных действий, происходящих в рамках этих фаз. Параметры объектов, проектов и программ могут иметь только запланированные значения.

Цель предлагаемой программной системы заключается в том, чтобы проанализировать реальные и планируемые значения параметров внутри модели, выявить возникающие расхождения и на их основании разработать полную статистическую базу данных для последующего изучения.

Для получения количественных показателей необходимо провести анализ реализации жизненного цикла объекта в рамках реализации КРТ. Сравнение плановых показателей с фактическими позволяет определить отклонение и принять меры по устранению возникших в связи с этим проблем [3].

Следующим этапом в анализе жизненного цикла проектов КТР выступает информация о реализации проектов по продолжительности и объёме затрат.

На третьем этапе следует определить процент отклонения показателей от нормативных и плановых значений в разрезе всех этапов жизненного цикла проекта КРТ. На основе чего производится расчёт и построение гистограммы плотности отклонений и вероятностей.

Анализ вероятности отклонений по времени выполнения и расходам на разных стадиях жизненного цикла каждого объекта капитального строительства, а также целых строительных комплексов, таких как национальные программы, становится возможным благодаря наглядным графикам.

Исходя из вышеизложенного, следует выделить несколько блоков исходных данных КРТ промышленных территорий (рис. 1).

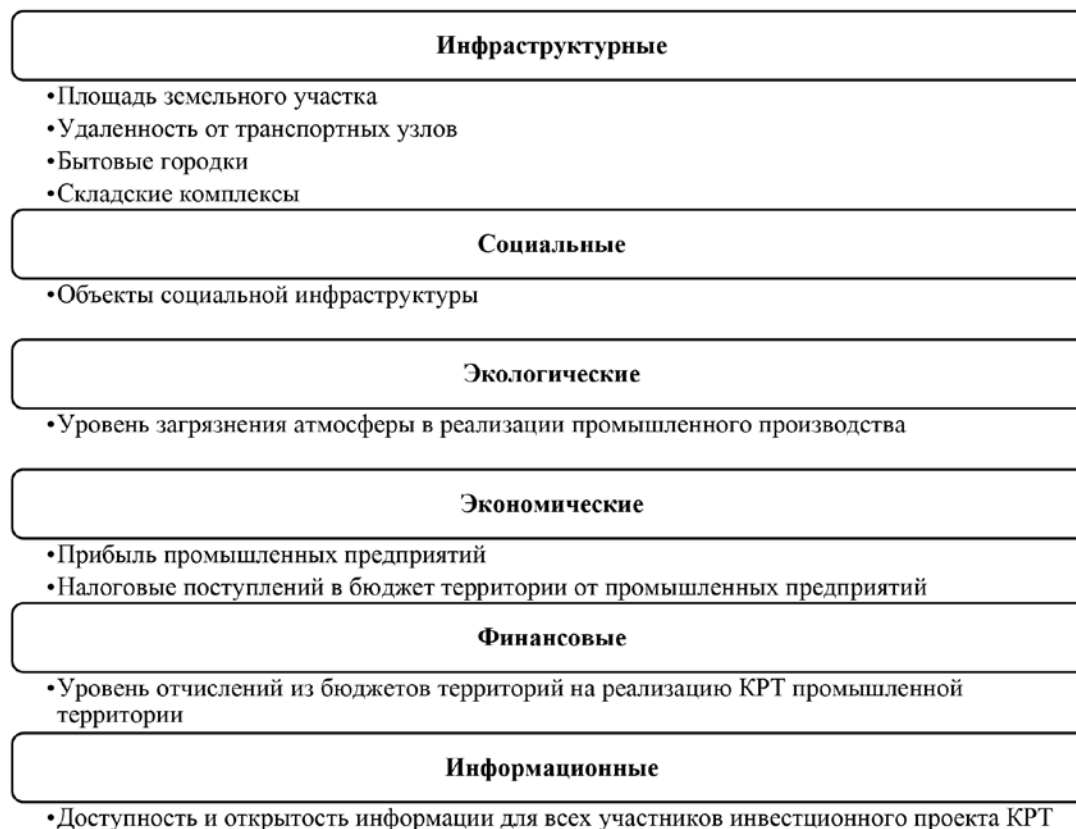


Рис. 1. Информация инвестиционных проектов КРТ промышленных территорий

Fig. 1. Information on Investment Projects for Industrial Territories Redevelopment

Источник: составлено автором.

При разработке плана развития территории (ПРТ) необходимо учитывать определённые условия. Для начала разговора о данной проблеме стоит предложить определённый метод при составлении ПРТ, основанный на разделении изучаемого вопроса со стороны системотехники и решений математических оптимизационных задач внутри и вне контуров КРТ, включая следующие элементы:

- доставка строительных материалов, оборудования и техники на рассматриваемую территорию, транспортная логистика, обеспечение территории инженерными сетями и транспортными путями представляют внешний контур;
- строительство на рассматриваемой территории, реорганизация промышленных зон, создание складских комплексов, строительных городков, внутренняя инженерная и транспортная инфраструктура представляют внутренний контур.

Инвестиционные проекты при комплексном развитии промышленных территорий обеспечивают устойчивое экономическое и социальное развитие, повышают инвестиционную привлекательность городов. При реализации инвестиционных проектов необходимо применять новые цифровые технологии,

которые способствуют привлечению инвестиций и повышению экономической эффективности проектов. Однако для достижения успеха необходимо продолжать совершенствовать нормативно-правовую базу, развивать партнёрство между государством и бизнесом, а также активно информировать местное население о будущих процессах развития территорий.

Литература

1. *Иванов З. З., Иванова З. Ш., Арамисова З. Т., Никаева Р. М.* и др. Направления развития инфраструктурного комплекса «умных городов» // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2017. № 6–2 (80). С. 109–113.
2. *Калинин А. Р.* Основные направления применения методов цифровизации и токенизации нематериальных активов при оптимизации их финансового оборота // Modern Economy Success. 2023. № 1. С. 113–122.
3. *Калинин А. Р.* Цифровая трансформация управления бизнес-процессами в современных условиях сырьевого рынка // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 6. С. 202–213.
4. *Крылов Э. И., Власова В. М., Пешкова Г. Ю.* Методологические вопросы управления процессами реализации инновационно-инвестиционных проектов: монография. — М.: ГУАП, 2018. — 252 с.
5. *Лумпов А.* Бизнес-планирование инвестиционных проектов. — М.: АВТОР, 2020. — 725 с.
6. *Пуряев А.* Компромиссная оценка эффективности инвестиционных проектов. — М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2022. — 276 с.
7. *Стефанова Н. А.* Построение моделей «умного» города // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 4. С. 188–195.

Зуева Наталья Александровна,

аспирант кафедры региональной и
отраслевой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: zueva@rekadro.ru
ORCID: 0009-0000-8141-9302

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Автоматизация HR-процессов: методологические аспекты и системный анализ

Аннотация. Статья посвящена исследованию процессов цифровизации управления человеческими ресурсами с акцентом на методологические подходы и системный анализ автоматизации кадровых функций. Обоснована необходимость рассмотрения HR как подсистемы цифровой экономической среды, обладающей собственной структурой и динамикой развития. С позиции системного подхода выполнена классификация этапов цифровизации HR и уровней зрелости кадровой аналитики, включающая административный, реляционный и трансформационный уровни. Представлены данные, иллюстрирующие влияние искусственного интеллекта на ключевые кадровые процессы (отбор, обучение, удержание), а также прогнозные последствия цифровизации для структуры занятости и производительности труда. Особое внимание уделено выявлению ограничений внедрения цифровых решений в кадровую среду, включая технические, организационные и социально-этические барьеры.

Эмпирическая база исследования включает смешанные методы: анкетирование директоров по персоналу, социологический опрос, контент-анализ кейсов цифровизации рекрутинговых процессов, сопоставление функционала e-HRM платформ, а также анализ статистических и отраслевых источников. Выявлены приоритетные зоны автоматизации и цифровой трансформации, сформирована таблица рисков цифровизации HR и построены визуальные модели.

Полученные результаты представляют как научную, так и практическую ценность и могут быть использованы в кадровом планировании, проектировании цифровых кадровых стратегий и разработке образовательных программ по кадровой аналитике. Статья подготовлена в рамках диссертационного исследования автора по теме «Разработка методического подхода по формированию цифровой экономической системы управления персоналом на базе рекрутинговой компании».

Ключевые слова: автоматизация подбора персонала, HR-аналитика, рынок труда, рекрутинг, цифровая трансформация, управление персоналом.

Zueva Natalia,

Postgraduate Student
at the Department of Regional and Sectoral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: zueva@rekadro.ru
ORCID: 0009-0000-8141-9302

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor of the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Marketing Channels in the Recruitment Process: Methodological Aspects and Systemic Analysis

Abstract. The article is devoted to the study of digitalization processes in human resource management, with an emphasis on methodological approaches and a systems analysis of HR function automation. The necessity of considering HR as a subsystem of the digital economic environment, with its own structure and development dynamics, is substantiated. From a systems perspective, a classification of HR digitalization stages and levels of HR analytics maturity is developed, including administrative, relational, and transformational levels. The article presents data illustrating the impact of artificial intelligence on key HR processes (recruitment, training, retention), as well as projected consequences of digitalization for employment structure and labor productivity. Special attention is paid to identifying the limitations of implementing digital solutions in the HR environment, including technical, organizational, and socio-ethical barriers.

The empirical basis of the study includes mixed methods: surveys of HR directors, sociological polling, content analysis of digitalization cases in recruitment processes, comparison of functionalities of e-HRM platforms, and analysis of statistical and industry data. Priority areas of automation and digital transformation are identified, a risk classification table for HR digitalization is developed, and visual models are constructed.

The results obtained are of both scientific and practical value and may be applied in workforce planning, the design of digital HR strategies, and the development of educational programs in HR analytics. The article was prepared within the framework of the author's dissertation research entitled: "Development of a Methodological Approach to the Formation of a Digital Economic System for Human Resource Management Based on a Recruitment Company."

Keywords: recruitment automation, systems analysis, HR analytics, labor market, recruiting, digital transformation, human resource management.

Современные технологии позволяют не просто автоматизировать рутинные операции, но и кардинально изменить подход к подбору, обучению и удержанию персонала. В условиях усиливающейся конкуренции за квалифицированные кадры, а также в условиях развития цифровой экономики особенно важной становится проблема системного подхода к автоматизации HR-процессов.

Целью настоящего исследования является систематизация методологических подходов к цифровизации HR-функций и анализ влияния искусственного интеллекта на ключевые бизнес-процессы в сфере управления персоналом. Основное внимание уделяется применению системного анализа, типологии e-HRM, а также практическим аспектам трансформации HR в деятельности рекрутинговых компаний.

Задачи исследования:

- 1) обосновать классификацию этапов и уровней цифровизации HR;
- 2) исследовать влияние ИИ на HR-функции и структуру занятости;
- 3) выявить ограничения цифровизации в аспекте организации и этики;
- 4) предложить модельный подход к интеграции цифровых решений в стратегию управления персоналом.

В исследовании используется комплексный методологический подход, сочетающий принципы системного анализа, процессного управления и цифровой экономики. В качестве теоретической базы применены:

- типология уровней HR-аналитики [8] и модель [9];
- концепции цифровой трансформации труда [4–6] и положения системного анализа бизнес-процессов [3; 6].

Объектом исследования выступает цифровизация HR-практик, предметом – механизмы автоматизации ключевых функций управления персоналом.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе смешанного подхода, включающего как качественные, так и количественные источники:

Наблюдение за деятельностью рекрутинговых компаний

Анализ проведён на основе кейсов и операционных данных трёх российских рекрутинговых агентств (Рекадро, Анкор, Контакт) и сравнительного анализа функционала платформ (Potok, Huntflow, E-Staff).

Изучены процессы работы с заявками, использование цифровых каналов (Avito, hh.ru, Telegram, VK), этапы коммуникаций с кандидатами.

Методологические подходы к изучению автоматизации HR

Методологическая основа исследования строится на модели уровней e-HRM [8], представлено на рисунке 1.

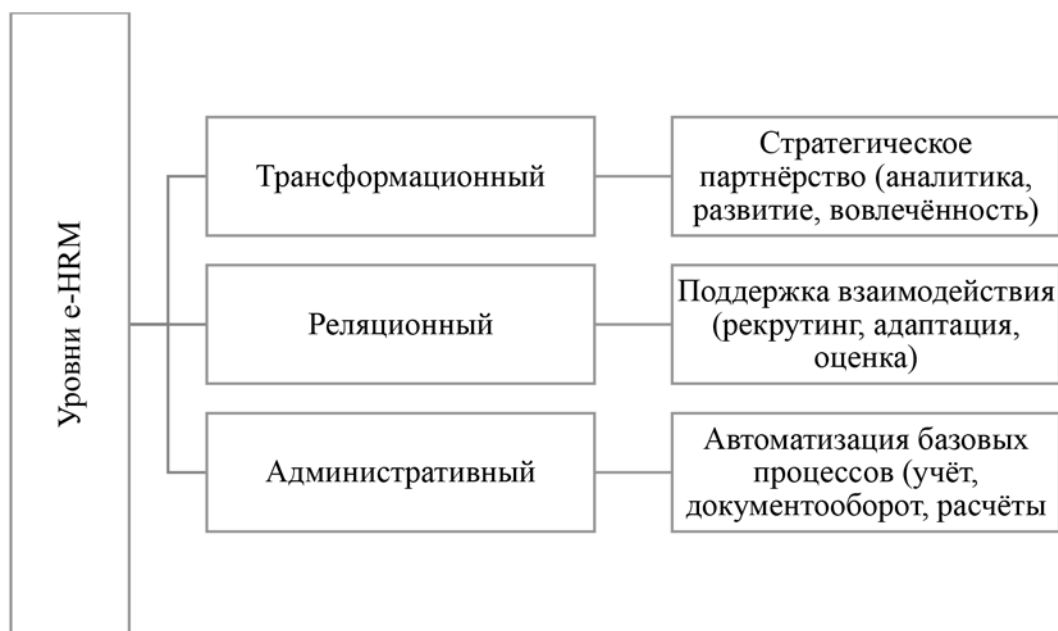


Рис. 1. Уровни классификации e-HRM

Fig. 1. Classification Levels of e-HRM

Источник: составлено автором по данным Davenport T. H., Harris J. G. [8].

Указанная классификация лежит в основе методической базы авторской диссертационной работы, посвящённой разработке цифровой экономической системы управления персоналом в условиях деятельности рекрутинговой компании. Классификация позволила структурировать цифровизацию HR не только как единый процесс, но и как поэтапное развитие функциональной зрелости. В рамках системного анализа автоматизация HR-функций рассматривалась сквозь призму следующих методологических процедур.

- Декомпозиция HR-процессов: разбиение общей функции управления персоналом на логически связанные подпроцессы (подбор, оценка, адаптация, обучение, мотивация и т.д.) позволила выявить участки, наиболее подверженные цифровизации.
- Формализация связей между HR и бизнес-стратегией: анализировались точки пересечения HR-процессов с корпоративными целями (например, рост выручки через повышение вовлечённости сотрудников, снижение издержек за счёт оптимизации найма).
- Моделирование бизнес-процессов: применялась нотация BPM (моделирование бизнес-процессов) для визуализации «как есть» и «как должно быть» процессов, а также архитектурные схемы интеграции HR-процессов в ERP (система планирования ресурсов предприятия) и CRM-среду. Это позволило определить цифровую архитектуру управления персоналом.
- Количественная оценка эффектов цифровизации: расчёт KPI, таких как стоимость закрытия вакансии, время адаптации, индекс вовлечённости, текучесть персонала, а также ROI (окупаемость инвестиций) от внедрения HR-tech решений.

Таким образом, предложенный методологический подход обеспечивает структурное, поэтапное и измеримое понимание процессов цифровизации HR и может быть масштабирован как на уровне отдельных бизнес-единиц, так и в рамках стратегического управления персоналом в крупных организациях.

На первом этапе автоматизация охватывает административные функции (учет, документооборот). Происходит переход к реляционному уровню, включающему цифровой рекрутинг, адаптацию и оценку.

Трансформационный уровень характеризуется использованием HR-аналитики и ИИ в стратегическом управлении. Рисунки 2, 3 иллюстрируют рост зрелости HR-аналитики: от описания фактов к прогнозу и рекомендациям. Чем выше уровень аналитики, тем больше её влияние на стратегические решения в управлении персоналом.

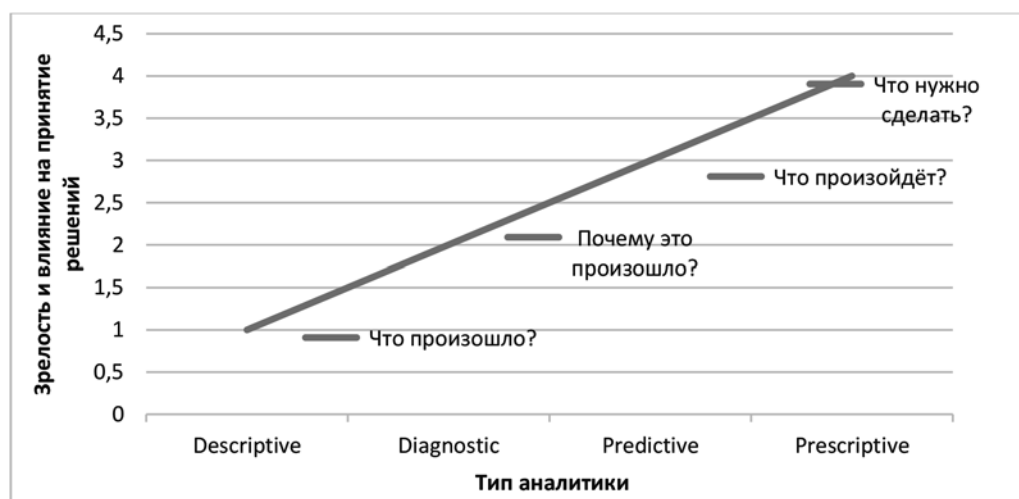


Рис. 2. Эволюция в HR-аналитике

Fig. 2. Evolution of HR Analytics

Источник: составлено автором по данным Bersin J., World Economic Forum [7; 10].

Внедрение автоматизации, цифровых платформ позволяет повышать производительность труда и снижать рутинные задачи. С автоматизацией растет спрос на цифровые навыки и изменения профиля компетенций. Рисунок 4 отражает ключевые изменения цифровизации HR-сферы. Одновременно происходит сокращение ряда профессий с высокой степенью однообразности операций и рост гибких форм занятости — в том числе проектной и дистанционной [2; 9; 11].



Рис. 3. Изменения цифровизации в кадровой сфере

Fig. 3. Changes in the Digitalization of Human Resource Management

Источник: составлено автором по Гурова М. А., Гилязова З. Р., Marler J. H., Fisher S. L. [1; 9].

Наибольшему воздействию со стороны ИИ сегодня подвергаются процессы поиск и отбор персонала (до 90%) за счёт применения автоматизированных ATS-систем (система отслеживания кандидатов), чат-ботов и интеллектуального анализа резюме; оценка эффективности и обучение (80–85%) — через внедрение цифровых платформ, онлайн-обучения, адаптивных курсов; удержание и вовлечённость — путём мониторинга настроений, анализа обратной связи и персонализированных программ развития.



Рис. 4. Влияние ИИ на HR функции

Fig. 4. Effect of AI Technologies on HR Activities

Источник: составлено автором.

Несмотря на потенциал цифровых решений, автоматизация HR сталкивается с рядом рисков и ограничений, которые необходимо учитывать при разработке стратегий цифровизации.

Технические риски

- Сложности интеграции ИТ-систем: отсутствие унифицированных платформ приводит к проблемам в сопряжении HRM-систем с ERP, CRM и бухгалтерскими модулями. По результатам экспертного опроса, проведённого автором в 2024 году, среди 142 HR-директоров российских компаний 67% указали на проблемы совместимости HR-систем с внутренними ИТ-инфраструктурами.
- Кибербезопасность: утечки персональных данных – одна из ключевых угроз. В 2023 году в России зафиксировано более 350 инцидентов, связанных с хищением или несанкционированным доступом к персональным данным сотрудников [12; 13]. Значимость кибербезопасности возрастает в контексте цифровизации HR-процессов и необходимости принятия мер по защите персональных данных сотрудников.

Организационные риски

- Сопротивление изменениям: внедрение цифровых HR-инструментов вызывает у сотрудников опасения потери контроля. В рамках анкетирования 115 специалистов из производственного сектора выявлено, что 41% негативно оценивают внедрение цифровых инструментов в HR. Данный факт был отражён участниками исследования в процессе анкетирования.
- Недостаток компетенций: компании испытывают нехватку специалистов, способных сопровождать и развивать цифровые HR-системы [2]. Это особенно заметно в регионах с низкой доступностью кадров в сфере HR-tech.

Социально-этические риски

- Приватность персональных данных: в условиях цифровизации сбор и хранение данных о поведении, эмоциях, цифровом следе сотрудника вызывает тревогу. Примером может служить кейс одной из российских телеком-компаний, внедрившей систему мониторинга активности сотрудников через корпоративные мессенджеры, что вызвало массовое недовольство и обращения в трудовую инспекцию.
- Непрозрачность алгоритмов: при использовании ИИ в найме и оценке возникают вопросы, связанные с дискриминацией и отсутствием объяснимости решений.

По результатам смешанного исследования (анкетирования, интервью и анализа кейсов) можно заключить, что ключевыми барьерами цифровизации HR в России выступают не только технологические, но и социальные ограничения, требующие адаптации нормативно-этических стандартов. Эффективная цифровизация невозможна без повышения цифровой грамотности, вовлечения сотрудников в процессы

трансформации и обеспечения правовой прозрачности алгоритмов. Выводы являются основанием для разработки комплексной стратегии цифровизации HR, учитывающей культурные, правовые и организационные особенности российских предприятий.

Заключение

Автоматизация HR-процессов в условиях цифровой трансформации экономики перестаёт быть вспомогательной задачей и выходит на уровень стратегического приоритета для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение производительности труда. Проведённый анализ подтвердил, что цифровизация управления персоналом не является единичным техническим новшеством, а представляет собой комплексную перестройку как операционных, так и стратегических функций HR.

На основании системного анализа и предложенной типологии e-HRM [8; 9], в сочетании с эмпирическими данными и оценкой цифровой зрелости рекрутинговых процессов, было обосновано поэтапное движение от автоматизации документооборота к формированию сквозной HR-аналитики и цифрового стратегического партнёрства.

В то же время исследование показало, что потенциал автоматизации HR ограничивается рядом факторов – от технической нестыковки систем до социальной тревожности и правовых пробелов в области защиты данных и объяснимости алгоритмов. Именно поэтому в ближайшие годы критически важно развивать направления этичного ИИ, прозрачных цифровых платформ, а также усиливать подготовку кадров в области HR-tech.

Литература

1. Гурова М. А., Гилязова З. Р. HR-аналитика как инструмент повышения эффективности управления персоналом // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2022. № 1. С. 114–119.
2. Калинин А. Р., Коровяев А. А. Цифровизация экономики как инструмент оптимизации издержек // Роль бизнеса в трансформации общества – 2023: сб. материалов XVIII Международного конгресса. – М., 2023. С. 102–107.
3. Ли Н. В., Калинин А. Р. Проблемы бизнес-планирования в современных условиях // Новые идеи в науках о Земле: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (в 7 т.). – М., 2021. С. 53–55.
4. Никифорова Е. А. Инструменты и перспективы HR-аналитики в условиях цифровой экономики // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 4. С. 51–57.
5. Соловьева И. А., Пономарева О. А. HR-аналитика в цифровой трансформации управления персоналом // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 4. С. 23–28.
6. Хоружий А. М. Цифровизация управления персоналом как фактор трансформации HR-функций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36. № 2. С. 240–259.
7. Bersin J. High-Impact Talent Analytics: Building a World-Class HR Measurement and Analytics Function: Research Report. – Oakland: Deloitte Consulting LLP, 2014. – 28 p.
8. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Updated ed. – Boston: Harvard Business Press, 2017. – 240 p.
9. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. No. 1. P. 18–36.
10. Hancock B., Weddle B., Rahilly L. The shape of talent in 2023 and 2024 [Электронный ресурс] // McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-shape-of-talent-in-2023-and-2024> (дата обращения: 15.04.2025).
11. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. – Geneva: World Economic Forum, 2023. – 296 с. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 15.04.2025).
12. Рост утечек данных в России в 2023 году составил почти 60% // Forbes.ru [Электронный ресурс]. 2024. – URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/507822-eksperty-soobsili-o-roste-ob-ema-slityh-dannyh-v-rossii-pochti-na-60-za-2023-god> (дата обращения: 15.04.2025).
13. Из российских банков утекло более 170 миллионов записей персональных данных // РБК [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/11/2024/672b2da59a79470df56c61e7> (дата обращения: 15.04.2025).

Ильяков Алексей Михайлович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: iljakov.alex@yandex.ru
SPIN-код: 5829-0730

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук, профессор кафедры
оценочной деятельности и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Инновационная экосистема как механизм адаптации к неопределённости внешней среды

Аннотация. В условиях свёртывания торговых отношений с большей частью наиболее значимых партнёров и официального ухода ряда компаний – поставщиков технологических решений с российского рынка возросшее значение получает разработка и внедрение отечественных инноваций как для сохранения конкурентоспособности предприятий и продуктов, так и для сокращения влияния внешних факторов на экономику страны в целом. Учитывая неопределённую продолжительность наложенных санкций, целесообразным представляется расширение вовлечённости экономических агентов в инновационную деятельность, на данном этапе являющуюся по большей части прерогативой государственных инициатив, а также некоторых крупных компаний в наиболее динамичных отраслях российской экономики. Актуальной на данный момент формой организации такой деятельности является инновационная экосистема, призванная объединить её участников для упрощения коммуникации между заинтересованными лицами, обмена ресурсами и результатами труда. В работе используются методы анализа и синтеза на основе публикаций отечественных учёных. По результатам исследования представлена характеристика инновационной экосистемы, выделены факторы её влияния на смягчение эффектов внешних шоков. Сформулирован вывод о целесообразности создания и развития инновационных экосистем в экономике для ускорения адаптации к непостоянству условий внешней среды.

Ключевые слова: адаптация, инновационная экосистема, инновация, импортозамещение, неопределённость внешней среды.

Ilyakov Alexey,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: iljakov.alex@yandex.ru
SPIN-code: 5829-0730

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Innovation Ecosystem as Mechanism of Adaptation to Uncertainty of External Environment

Abstract. In the context of curtailing of the trade relations with considerable part of key partners and official withdrawal of many technological solution suppliers from Russian market the development and

implementation of domestic innovations gains increased significance both in order to retain the competitiveness of local companies and products and to reduce the impact of external factors on country's economy. Taking into account the uncertain duration of sanctions, imposed on Russian Federation, it appears reasonable to consider expanding the involvement of economic agents in innovative activity, which is currently mainly concentrated around government initiatives and several large companies in the most dynamic sectors of Russian economy. Currently, one of the relevant forms of organization of such activity is the innovation ecosystem, which is designed to unite its participants, simplify communication between parties involved, and facilitate the exchange of resources and work results. The study employs methods of analysis and synthesis based on publications by Russian researchers. The article provides a description of the innovation ecosystem and identifies the factors through which it mitigates the effects of external shocks. A conclusion is drawn regarding the feasibility of establishing and developing innovation ecosystems in the economy to accelerate adaptation to the volatility of external conditions.

Keywords: adaptation, innovation ecosystem, innovation, import substitution, external environment uncertainty.

Изменение контуров внешнеполитических и внешнеторговых связей России в частности, затрудняющее осуществление широкомасштабного импорта высоких технологий, порождает комплекс новых задач, связанных с необходимостью адаптации и перестройки хозяйственной системы страны. Ранее используемые стратегии показали свою уязвимость к влиянию внешней среды, поэтому в современных условиях требуется переосмысление подходов к ведению экономической деятельности, связанной со сферой высоких технологий. Одной из отвечающих актуальным вызовам формой организации такой деятельности является инновационная экосистема. Она призвана создать благоприятные условия для создания, внедрения и распространения технологических решений, а также упорядочения взаимодействия участников соответствующих процессов.

Данный формат организации высокотехнологичной деятельности достаточно широко представлен во многих развитых странах, к его важнейшим преимуществам можно отнести создание возможности для практически любого экономического агента при наличии новой идеи начать и развить свой инновационный бизнес при помощи доступных в экосистеме технологий, знаний, финансов и прочих ресурсов. В России процесс формирования инновационных экосистем протекает неоднозначно. В отдельных динамично развивающихся отраслях достигнуты значительные успехи, в то время как в более консервативных наблюдается невысокий уровень инновационной активности, что более остро ощущается в условиях санкций и напряжённой геополитической ситуации, сделавших зависимость от импорта технологий весьма критичным препятствием для дальнейшего экономического роста [3, с. 21].

Инновационную экосистему можно описать как сеть взаимосвязанных между собой участников, объединённых деятельностью по созданию, распространению и использованию новых технологий и получающих прямую или косвенную выгоду от результатов труда друг друга. К таким участникам относятся создатели инноваций (исследователи, предприниматели), их потребители (государство, компании, общество), объединения, выступающие платформой для протекания инновационных процессов (вузы, исследовательские институты, проектные организации и подразделения), а также институты развития (инвестиционные компании, фонды и прочие финансирующие организации).

Главной целью инновационных экосистем является создание необходимой среды для обеспечения взаимодействия участников разноуровневых инновационных процессов и их сообществ, в ходе которого обеспечивается их продуктивное сотрудничество и эффективное использование взаимодополняющих ресурсов, различных компетенций и оригинальных технологий для достижения общих целей, и удовлетворения общественных потребностей. Основой инновационной экосистемы является новое знание, инновационная идея, реализуемые на практике в виде стартапа или малого инновационного предприятия. Однако самостоятельное развитие стартапа — весьма длительный и рискованный процесс, который можно значительно упростить привлечением внешних ресурсов (финансовых, технических, информационных). Это один из факторов, обуславливающих востребованность и целесообразность развития инновационных экосистем.

Среди ключевых свойств, присущих инновационным экосистемам, можно выделить: неоднородность участников, высокую степень самоорганизации, взаимную эволюцию, открытость, институциональную поддержку и взаимодополняемость ресурсов.

Неоднородность участников подразумевает, что инновационная экосистема объединяет общей деятельностью изначально несвязанных между собой субъектов инновационного процесса. Это позволяет упорядочить и упростить их взаимодействие, а также облегчить встраивание новых элементов системы. Кроме того, такое разноплановое единство даёт возможности разработки мультидисциплинарных решений в силу расширения разнообразия компетенций, задействованных в инновационном процессе.

Высокая степень самоорганизации обусловлена сохранением полной или частичной независимости элементов системы. Осуществление инновационного проекта остаётся в ведении создателя при поддержке прочих участников экосистемы, заинтересованных в результате. Однако для получения этой поддержки требуется провести работу по доказательству жизнеспособности предлагаемой инновации, что приводит к саморегулированию в экосистему и снижает необходимость внешнего контроля.

Взаимная эволюция в инновационной экосистеме протекает в процессе постоянного приспособления участников к взаимодействию друг с другом и внешней средой. Наличие множества элементов и развитых каналов обмена информацией позволяет сравнительно быстро находить новые решения актуальных вопросов, а также адаптироваться к изменениям внешней среды [1, с. 467].

Открытость предполагает активное использование внешних источников ресурсов и знаний, что ускоряет разработку инноваций, повышает осведомлённость об их создании и облегчает поиск спроса на их внедрение. Кроме того, демонстрация результативности работы экосистемы создаёт запрос на присоединение к ней.

Институциональная поддержка характеризуется как развитостью нормативно-правовой базы, защищающей интеллектуальную собственность, так и механизмами финансирования разработки. Также важную роль в инновационном процессе играют научно-исследовательские и образовательные учреждения, предоставляющие фундаментальные знания для проведения изысканий и возможности получения необходимых компетенций.

Взаимодополняемость ресурсов различных участников экосистемы поощряет кооперацию и углубление связей между ними. Также экосистемой создаются условия для более эффективного распределения использования ресурсов, что обладает повышенным значением в кризисные периоды.

Рассматривая возможности инновационной экосистемы по снижению влияния внешних шоков на своих участников следует отметить, что наибольшую важность они представляют для самых небольших элементов — стартапов, так как без внешней поддержки кризисные явления представляют серьёзную угрозу малым организациям, особенно заточенным под получение коммерческого результата в будущем периоде. Однако более устоявшиеся на рынке компании — участники экосистемы также могут сократить свои издержки и адаптировать хозяйственную деятельность к новым реалиям с помощью апробации инноваций. Отдельную значимость внедрение новых технологий имеет в контексте политики импортозамещения, разворачиваемой в России в настоящий момент [4, с. 664].

Основываясь на свойствах инновационной экосистемы, можно выделить несколько факторов, способствующих ускорению адаптации к неопределённости внешней среды.

Наличие каналов передачи ресурсов между участниками экосистемы делает возможной адресную поддержку компаний, затронутых неблагоприятной внешней конъюнктурой.

Взаимодействие с научными организациями и широкий обмен информацией позволяют быстрее находить ответы на возникающие вызовы, с одной стороны, предоставляя исследователям актуальные данные, с другой — давая компаниям возможность в кратчайшие сроки апробировать результаты научных изысканий. Кроме того, при достаточно высоком уровне связей между участниками экосистемы решения могут разрабатываться под условия конкретной организации, что увеличивает их эффективность.

Высокий уровень гибкости участников — взаимодействие в рамках инновационной экосистемы даёт опыт работы с новыми решениями и обусловленными ими рисками, что повышает способность к оперативной реакции на изменения и расширяет арсенал способов адаптации к ним [2, с. 323].

Возможность межотраслевого сотрудничества, обусловленная объединением экосистемой участников из разных сфер хозяйственной жизни, облегчает нахождение и внедрение решений, находящихся на стыке компетенций.

Практическим примером действующей в России инновационной экосистемы может послужить экосистема Сбера, в которой объединены банковские и информационно-коммуникационные проекты, успешно развивающиеся, несмотря на сложные экономические условия. Среди разработанных в её рамках инноваций можно привести следующие.

- Лаборатория интернета вещей разработала технологию, позволяющую адаптировать традиционные нейросетевые архитектуры для работы на микроконтроллерах и микрокомпьютерах. Это дало возможность использовать их для распознавания изображений, анализа качества движений, выявления пиковых нагрузок энергопотребления и других автоматизируемых задач непосредственно на устройствах с ограниченными вычислительными ресурсами. Разработка уже используется в пилотных проектах для мониторинга расхода ресурсов в отдельных офисах компании. Установленные на микроконтроллере нейросети позволяют избежать передачи значительных объёмов данных на внешние серверы, что снижает затраты на трафик, обеспечивает быструю реакцию на аномалии и уменьшает нагрузку на инфраструктуру центров обработки данных за счёт локальной обработки информации [5, с. 17].
- В сотрудничестве с экспертами Центра робототехники Сбера исследователи МФТИ создали набор инновационных методов автономного управления движением роботов. Результатами стали алгоритмы, основанные на принципах обучения с подкреплением и оптимального управления, позволяющие роботам лучше перемещаться по сложным поверхностям: так, двуногие роботы могут преодолевать препятствия высотой до 5 см, а четвероногие – до 40 см. Благодаря низкой нагрузке на вычислительные мощности и универсальному характеру алгоритмы сравнительно легко могут быть адаптированы для различных типов робототехнических платформ. Полученные наработки в перспективе будут использованы для разработки систем управления движением антропоморфных роботов.
- Кроме того, в архитектуру управления роботами были интегрированы большие языковые модели, что позволило частично использовать их для оптимизации траекторий движения и организации взаимодействия с пользователями при помощи естественного языка. Результаты практических экспериментов показали, что использование новых разработок приводит к повышению эффективности выполнения задач на 60% по сравнению с традиционными агентами, не обладающими механизмами динамического перепланирования [5, с. 19].

Таким образом, инновационная экосистема представляет собой современную форму организации хозяйственной деятельности, направленной на создание, внедрение и распространение новых технологий и объединяющей разноплановых экономических агентов для оптимизации этих процессов. Несмотря на сложность её создания и налаживания работы в силу комплексности и необходимости взаимодействия занятых в разных сферах участников, экосистема обеспечивает значительные экономические преимущества в целом и ускоряет адаптацию к изменяющимся внешним условиям в частности. Последнее связано с такими факторами, как совместная деятельность с научными организациями, высокий уровень гибкости субъектов системы, возможность межотраслевого сотрудничества и наличие каналов передачи ресурсов. Следовательно, целесообразным представляется развитие таких экосистем не только с целью перехода на инновационный путь развития экономики, но и для повышения устойчивости к условиям неопределённости.

Литература

1. Акбердина В. В., Василенко Е. В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. № 3. С. 462–473.
2. Голов Р. С., Мыльник А. В. Анализ сущности и основных типов экосистем в экономике и промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. № 2. С. 315–335.
3. Езангина И. А., Маловичко А. Е., Хрысева А. А. Инновационная экосистема как новая форма организационной целостности и механизм финансирования и воспроизводства инноваций // Финансы: теория и практика. 2023. № 3. С. 17–32.
4. Калинин А. Р., Ильинов А. В. Эффективность региональной экономической политики в условиях неустойчивого развития // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 2. С. 662–673.
5. Наука в Сбере 2024 [Электронный ресурс] // Сайт исследований и разработок Сбера. URL: <https://sberlabs.com/static/files/1003/RU/Наука%20в%20Сбере%202024.pdf> (дата обращения: 09.04.2025).

Куцевалов Дмитрий Андреевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kutsevalov.mitya7@yandex.ru
SPIN-код: 2300-4028
ORCID: 0009-0009-9794-1803

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Развитие агропромышленного комплекса России в условиях цифровой трансформации (вызовы и перспективы)

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные процессы цифровой трансформации агропромышленного комплекса (АПК) России, анализируются ключевые вызовы и перспективы, связанные с внедрением цифровых технологий в сельском хозяйстве. Особое внимание уделено интеграции искусственного интеллекта, развитию автоматизированных систем мониторинга и аналитики, а также созданию федеральных информационных систем, способствующих прослеживаемости продукции и повышению прозрачности отрасли. В работе приводятся примеры российских инновационных решений, таких как система автопилотирования Cognitive Agro Pilot и геоаналитическая платформа Pixel. AI. Отмечены основные барьеры цифровизации, включая дефицит квалифицированных кадров и технологическое неравенство между крупными и малыми формами хозяйствования. Рассмотрены меры государственной поддержки, направленные на развитие ИИ, информационных систем, образовательных программ и создание инфраструктуры сбыта продукции. Делается вывод о необходимости комплексного и системного подхода к цифровой трансформации АПК для повышения эффективности, устойчивого развития и обеспечения продовольственной безопасности России.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, цифровая трансформация, искусственный интеллект, автоматизация, системы мониторинга, информационные системы, урожайность.

Kutsevalov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kutsevalov.mitya7@yandex.ru
SPIN-code: 2300-4028
ORCID: 0009-0009-9794-1803

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Development of the Agro-Industrial Complex of Russia in the Conditions of Digital Transformation (Challenges and Prospects)

Abstract. The article discusses the current processes of digital transformation of the agro-industrial complex (AIC) in Russia, analyses the key challenges and prospects associated with the introduction

of digital technologies in agriculture. Particular attention is paid to the integration of artificial intelligence, the development of automated monitoring and analytical systems, as well as the creation of federal information systems that promote product traceability and increase the transparency of the industry. The paper provides examples of Russian innovative solutions, such as the Cognitive Agro Pilot autopilot system and the Pixel.AI geo-analytical platform. The main barriers to digitalisation are highlighted, including the shortage of qualified personnel and technological inequality between large and small farms. government support measures aimed at the development of AI, information systems, educational programmes and the creation of product marketing infrastructure are considered. It is concluded that a comprehensive and systematic approach to the digital transformation of the agro-industrial complex is necessary to improve efficiency, sustainable development and food security in Russia.

Keywords: agro-industrial complex, digital transformation, artificial intelligence, automation, monitoring systems, information systems, yield.

Современное развитие агропромышленного комплекса России тесно связано с процессами цифровой трансформации, которые становятся ключевым условием повышения эффективности и устойчивости сельского хозяйства. Внедрение цифровых технологий позволяет отечественному АПК не только поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, но и обеспечивает продовольственную безопасность страны в долгосрочной перспективе. Важнейшими направлениями цифровизации становятся интеграция искусственного интеллекта в производственные процессы, автоматизация мониторинга, аналитика по данным дистанционного зондирования, создание сквозных информационных федеральных систем учёта и контроля [1].

Особое значение имеет опыт внедрения интеллектуальных сельскохозяйственных платформ и решений на основе ИИ. Система Cognitive Agro Pilot компании Cognitive Pilot является одним из первых масштабных примеров эффективной автоматизации процессов сбора урожая на основе искусственного интеллекта. Комплексные испытания на сотнях единиц техники показали значительный рост производительности, уменьшение издержек на топливо и обслуживание, а также снижение влияния человеческого фактора. Предстоящий запуск в серийное производство полностью автономного мини-трактора с искусственным интеллектом способен формировать новый технологический стандарт отечественного рынка сельхозмашин. Российские компании в этих сегментах занимают лидирующие позиции среди крупнейших мировых производителей.

Развитие автоматизированных систем мониторинга и аналитики основывается на синергии дистанционного зондирования Земли, биоинформационных методик и алгоритмов машинного обучения. Примером может служить геоаналитическая платформа Pixel.AI, которая поддерживает аграриев актуальными данными для анализа состояния посевов, прогноза урожайности, управления ресурсами и оптимизации агротехнических мероприятий. Такая цифровая поддержка способствует принятию более точных и экономически обоснованных решений на всех этапах сельскохозяйственного цикла [2].

Не менее важна для отрасли задача создания масштабных федеральных информационных систем прослеживаемости продукции. Введение ФГИС «Зерно» позволяет оформить цифровой контроль за каждой партией зерна и продуктами его переработки на всей траектории перемещения от производства до конечного потребителя, а оформление сопроводительных документов в электронном виде становится стандартом. Это значительно снижает риски фальсификаций, способствует повышению качества продукции и упрощает работу агробизнеса.

Одним из ключевых вызовов цифровой трансформации остаётся острая нехватка квалифицированных кадров, особенно в сегменте высокотехнологичных профессий, связанных с обслуживанием и развитием цифровых решений. Статистика показывает значительное отставание по уровню профессионального образования в сельском хозяйстве по сравнению с экономикой в целом, что серьезно сдерживает темпы цифровизации, особенно в масштабах малого и среднего бизнеса. Крупные агрохолдинги могут позволить себе внедрение современных технологических решений благодаря большим финансовым и организационным возможностям, тогда как малые предприятия сталкиваются с нехваткой ресурсов и персонала, что углубляет технологическое неравенство и может привести к усилению диспропорций в развитии сектора [3].

В нынешних условиях государственная поддержка становится системообразующим элементом для дальнейшей цифровизации отрасли [4]. Значительное финансирование выделяется на ускорение внедрения

передовых технологий, автоматизацию и развитие цифровой инфраструктуры. На законодательном уровне введены новые механизмы поддержки производителей, в том числе малых форм хозяйствования. Принятие закона об агрегаторах фермерской продукции, создание новых инструментов рынка и налоговых режимов должны способствовать включению более широкого круга сельхозпроизводителей в цифровую экосистему. Кроме того, государство уделяет особое внимание подготовке кадров: разрабатываются образовательные программы и специальные курсы по цифровым компетенциям, формируются новые кафедры в аграрных вузах, а сами образовательные стандарты пересматриваются в соответствии с реальными запросами рынка.

Экономический эффект от внедрения цифровых технологий в российском АПК подтверждается статистическими и экспертными оценками [5]. Применение ИИ и автоматизации позволяет существенно повысить урожайность основных культур, снизить затраты на ресурсы и повысить прибыльность за счёт более точного прогнозирования спроса и оптимизации продаж. Эти технологии открывают новые возможности для устойчивого развития сельского хозяйства в экономическом отношении, экологии и социальной стабильности [6].

Для максимального эффекта необходим комплексный и системный подход: синхронизация мер финансовой, образовательной, инфраструктурной поддержки, повышение доступности технологий для всех участников рынка, создание благоприятной среды для инноваций и активное совместное участие бизнеса и государства. Только реализация такой стратегии позволит российскому АПК полноценно воспользоваться потенциалом цифровой трансформации и выйти на новый уровень производительности, устойчивости и конкурентоспособности в будущем.

Литература

1. Калинин А. Р., Лемищенко О. А. Основные направления применения методов цифровизации и токенизации нематериальных активов при оптимизации их финансового оборота // *Modern Economy Success*. 2023. № 1. С. 113–122.
2. «Терра Тех»: геоаналитика без ручного вмешательства [Электронный ресурс] // АО «Терра Тех». URL: <https://terratech.ru/company/news/terra-tekh-geoanalitika-bez-ruchnogo-vmeshatelstva/> (дата обращения: 04.04.2025).
3. В России разработан первый национальный стандарт по использованию ИИ в агропроме [Электронный ресурс] // *Cognitive Pilot*. URL: <https://cognitivepilot.com/cognitive-news/blog/v-rossii-razrabotan-pervyj-naczionalnyj-standart-po-ispolzovaniyu-ii-v-agroprome/> (дата обращения: 30.03.2025).
4. Внимание! Государственный мониторинг зерна урожая 2024 [Электронный ресурс] // ФГБУ «Федеральный центр оценки безопасности и качества продукции АПК». URL: <https://fczerna.ru/news/?NAME=gosudarstvennyy-monitoring-zerna-novogo-urozhaya> (дата обращения: 07.04.2025).
5. Перспективы научно-технологического обеспечения агропромышленного комплекса [Электронный ресурс] // Совет Федерации. URL: https://agrarian.council.gov.ru/activity/activities/round_tables/155637/ (дата обращения: 07.04.2025).
6. Цифровизация в агропромышленном комплексе России [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_агропромышленном_комплексе_России (дата обращения: 07.04.2025).

Лазутин Дмитрий Игоревич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dmitrilazutin@gmail.com

Перспективные направления развития электронной торговли как инструмента обеспечения устойчивости предпринимательских структур

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции и перспективные направления развития электронной торговли (e-commerce) как ключевого инструмента для повышения устойчивости предпринимательских структур в условиях быстро меняющейся экономической среды. В условиях глобализации и цифровизации экономики, электронная торговля становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий, позволяя компаниям адаптироваться к новым вызовам и возможностям. В ходе исследования применялись следующие методы исследования: метод систематического обзора и метод контент-анализа. В ходе исследования было выделено несколько перспективных направлений, которые могут способствовать дальнейшему развитию электронной торговли в Российской Федерации и обеспечению устойчивости предпринимательских структур. Автор подчёркивает важность адаптации предпринимательских структур к новым условиям, необходимость постоянного мониторинга изменений на рынке и готовности к инновациям. В заключение статьи делается вывод о том, что успешное развитие электронной торговли может стать основой для формирования устойчивых и конкурентоспособных бизнес-моделей, способных эффективно реагировать на вызовы современности. Статья представляет интерес для исследователей, предпринимателей и специалистов в области бизнеса и маркетинга, а также для всех, кто интересуется современными трендами в сфере электронной торговли и её влиянием на устойчивость предпринимательских структур, а также перспективными направлениями для развития бизнеса.

Ключевые слова: устойчивое развитие, электронная торговля, цифровизация, инновации, цифровые технологии, электронная коммерция, тренды электронной торговли, развитие электронной коммерции, глобализация, тренды рынка, устойчивость предпринимательства, рост рынка электронной коммерции.

Lazutin Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dmitrilazutin@gmail.com

Perspective Directions of Development of E-Commerce as a Tool to Ensure Sustainability of Entrepreneurial Structures

Abstract. The article discusses current trends and promising directions of electronic commerce (e-commerce) development as a key tool for improving the sustainability of entrepreneurial structures in a rapidly changing economic environment. In the context of globalization and digitalization

of the economy, e-commerce is becoming an integral part of business strategies, allowing companies to adapt to new challenges and opportunities. The following research methods were applied in the course of the study: systematic review method and content analysis method. The study has identified several promising areas that can contribute to the further development of e-commerce in the Russian Federation and ensure the sustainability of entrepreneurial structures. The author emphasizes the importance of adaptation of entrepreneurial structures to new conditions, the need for constant monitoring of changes in the market and readiness for innovation. The article concludes that the successful development of e-commerce can become the basis for the formation of sustainable and competitive business models that can effectively respond to the challenges of modernity. The article is of interest to researchers, entrepreneurs and business and marketing specialists, as well as to all those who are interested in current trends in e-commerce and its impact on the sustainability of entrepreneurial structures, as well as promising areas for business development.

Keywords: sustainability, e-commerce, digitalization, innovation, digital technology, e-commerce, e-commerce trends, e-commerce development, globalization, market trends, entrepreneurship sustainability, e-commerce market growth.

Текущий век обусловлен развитием цифровизации, информационных технологий и трансформации современного рынка в единое звено, включающее в себя капитал, услуги, рабочую силу и многое другое. Одним из самых стремительно развивающихся и современных явлений в современном обществе является электронная коммерция (электронная торговля) [5, с. 39]. Её начало лежит только в конце прошлого века, однако её этапы и темпы развития настолько стремительны, что обществу приходится моментально адаптироваться и следить за современным состоянием и трендами данной сферы [3, с. 94]. Покупки и продажи товаров и услуг через Интернет, являясь одним из ключевых компонентов современной экономики, открывают перед покупателями и потребителями новые возможности и преимущества.

Для достижения целей исследования использовались следующие методы.

1. Метод систематического обзора – изучение существующих научных статей, отчетов и исследований по электронной торговле и устойчивости бизнеса.
2. Метод контент-анализа – анализ успешных примеров компаний, которые эффективно используют электронную торговлю для обеспечения своей устойчивости.

Объёмы электронной торговли растут от года к году, что является следствием нескольких факторов. Во-первых, увеличение числа пользователей Интернета и современных гаджетов делают онлайн-покупки более гибкими и удобными для заказа [6, с. 66; 8, с. 1319]. Во-вторых, быстрота выбора продукта, а также возможность быстро его сравнить с конкурентами от разных производителей, а также гибкость цены и множество акций и скидок увеличивает число пользователей и количество заказов, что влечёт за собой рост данного сектора экономики. В-третьих, развитие современных технологий, таких как искусственный интеллект и большие данные, помогает бизнесу оптимизировать бизнес-процессы и улучшать клиентский опыт.

Однако, несмотря на множество положительных эффектов от роста электронной коммерции, возникают и антиэффекты. Конкуренция на рынке ужесточается, что требует от компаний не только внедрения современных технологий, но и разработки стратегий, способствующих поддержанию и удержанию клиентов [7, с. 1273].

В связи с нестабильной внешнеэкономической и внешнеполитической обстановкой для поддержания устойчивости бизнеса предприниматели всё чаще внедряют электронную торговлю в свою модель продаж [9, с. 84]. Исходя из анализа современных источников, можно выделить несколько перспективных направлений и трендов по развитию электронной торговли в Российской Федерации.

Улучшение безопасности данных является одним из важных направлений развития электронной торговли. В основе укрепления доверия потребителей к онлайн-покупкам и снижения рисков для бизнеса лежат распространение и внедрение современных систем информационной безопасности, защиты персональных данных и мер противодействия мошенничеству [4, с. 332]. Данные клиентов за последние несколько лет подвергаются особому вниманию со стороны мошенников, учащаются случаи кибератак в связи с нестабильной внешней обстановкой, которые, в свою очередь, неблагоприятно влияют на репутацию компаний, подрывают уровень авторитета и доверия у пользователей по всей стране. Развитие

систем верификации и контроля над продавцами и товарами, развитие собственных систем и платформ для защиты и шифрования данных становится важным шагом к созданию прозрачного и безопасного рынка электронной торговли.

Еще одно направление, требующее особого внимания, — это развитие искусственного интеллекта, виртуальной реальности и голосовых ассистентов. С ростом популярности голосовых технологий в пример можно взять умные колонки: «Алиса» от Яндекса и «Маруся» от ВКонтакте, большое количество пользователей начали активнее использовать голосовые команды. Их преимущество в скорости поиска, свободных руках и многом другом. Современные устройства предлагают множество функций, позволяющих легко заказывать продукты и услуги. Работая на основе нейронных сетей и искусственного интеллекта, они приближают нас к роботизации. К 2025 году распознавание голоса современными гаджетами набрало большую популярность и активно используется как в мессенджерах, так и на современных сайтах, маркетплейсах, приложениях и других интернет-сервисах. Данная перспектива открывает доступ к возможностям по адаптации контента и стратегии продвижения цифровых сервисов. Поддержание на высоком уровне развития элементов и технологий в электронной коммерции помогает эффективно развиваться не только бизнесу, но и всему рынку электронной коммерции.

Технологии дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR) также начинают играть значительную роль в электронной коммерции, помогают в создании интерактивных моделей покупки, что увлекает современных пользователей. Текущие технологии представляют покупателям возможность онлайн-примерки различных образов, если речь идёт об одежде, или же расстановке и визуализации мебели в персональном пространстве путём проектирования их помещения или же загрузке фотографии, на основе которой искусственный интеллект дополнит её нужными элементами. Данные компоненты выручают не только пользователей, которые получают большую уверенность в нужности покупки, но и кардинально сократит для бизнеса процент возвратов от общего количества сделок, а соответственно, сэкономит деньги на доставке и списаниях повреждённых после примерки товаров. Для современных компаний развитие данных технологий в ближайшие годы может стать определённым стандартом, так как ранее для всех компаний было важно иметь собственный сайт.

Искусственный интеллект занял большую нишу в направлении развития современных технологий в области e-commerce. Данный инструмент помогает компаниям в различных областях анализа данных: от сегментации пользователей, оптимизации затрат и цен до настройки и максимизации прибыли маркетинговых и продуктовых кампаний, учитывая сезонность, день недели, поведение пользователей и множество других факторов. Иными словами, использование машинного обучения и искусственного интеллекта делает бизнес более эффективным и клиентоориентированным для каждого сегмента пользователей.

Развитие местных технологических решений и платформ для электронной коммерции становится ключевым фактором. В условиях санкций и необходимости достижения технологической самостоятельности и независимости создание собственной инфраструктуры электронной торговли становится стратегически важной задачей для нашей страны [11, с. 336]. Это включает в себя разработку программного обеспечения, платежных систем, логистических решений и других компонентов экосистемы электронной коммерции. Также стоит отметить, что в некоторых областях нашей страны появляются новшества, которые ранее не встречались в мире, и можно с уверенностью утверждать, что определенные аспекты электронной коммерции в России являются наиболее технологичными. Примером таких сервисов могут служить парсинговые инструменты для маркетплейсов. Сервисы по парсингу данных позволяют собирать большие объёмы информации об онлайн-продажах на одном сайте или в приложении, анализируя их по различным параметрам: от кликабельности и конверсии карточек товаров до оценки рентабельности маркетинговых инвестиций в разные каналы и активности на платформах. Развитие отечественных технологий и разработка аналогов зарубежных программ и сервисов поможет отказаться от импортных технологических решений. Благодаря этому работа отечественного бизнеса будет более стабильной, постоянный перенос данных из одной системы в другую, а также поиск идентичного продукта перестанет отнимать много времени и минимизирует риски потери данных.

Создание омниканальной модели продаж играет важную роль для современных предпринимателей. Данная модель помогает охватывать покупателей из кардинально различных сегментов населения, что является неоспоримым преимуществом для бизнеса и его устойчивости, поддержания стабильного потока клиентов даже в условиях нестабильности отдельных каналов продаж [1, с. 733].

Перспективным направлением также является развитие маркетплейсов. Сотрудничество предпринимателей с маркетплейсами позволяет получить доступ к современным технологиям, логистической инфраструктуре и большой клиентской базе, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов [10, с. 74]. Большое количество торговых площадок обеспечивает здоровую конкуренцию на рынке и является большим преимуществом для бизнеса, поскольку у него есть возможность выбирать между ними и подбирать для себя наилучшие условия.

Развитие систем электронных платежей и финансовых технологий также не стоит на месте. В условиях изменений в международной финансовой системе создание надежных и удобных способов оплаты становится критически важным для обеспечения бесперебойности торговых операций. Разработка местных платежных систем и внедрение новых финансовых технологий помогают повысить устойчивость бизнес-структур.

Логистическая инфраструктура электронной торговли также требует внимания. Эффективные системы доставки, складского хранения и управления товарными запасами позволяют оптимизировать операционные процессы и снизить затраты. Автоматизация и роботизация в логистике, развитие сети пунктов выдачи заказов и постаматов, а также оптимизация «последней мили» доставки становятся важными факторами конкурентоспособности в электронной торговле [2, с. 7].

Кроме того, развитие персонализации и аналитики данных в электронной коммерции является перспективным направлением. Использование современных технологий анализа больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения помогает лучше понять потребности клиентов и предлагать им актуальные товары и услуги. Персонализация взаимодействия с покупателями повышает их лояльность и увеличивает средний чек, что положительно сказывается на устойчивости бизнеса. Применение современных методов статистического анализа, таких как А/В-тестирование, позволяет получать значимые результаты и адаптировать бизнес-модели для максимизации прибыли и эффективности взаимодействия с конечными потребителями.

В ходе исследования были выявлены следующие перспективные направления развития электронной торговли в Российской Федерации.

1. Улучшение безопасности и надежности электронной торговли.
2. Поддержание развития искусственного интеллекта, виртуальной реальности и голосовых ассистентов.
3. Появление и распространение местных технологических решений и платформ для электронной коммерции.
4. Развитие маркетплейсов и экосистем электронной торговли.
5. Переход на собственные системы электронных платежей и финансовые технологии.
6. Совершенствование логистической инфраструктуры электронной коммерции.

Электронная коммерция является не только важным и сильным инструментом в поддержании устойчивости субъектов предпринимательства, но и выступает двигателем прогресса в области развития технологий и изменения потребительских предпочтений на рынках товаров и услуг. В связи с динамичностью рыночной среды, её изменениями и преобразованиями современному бизнесу, предпринимателям приходится «на лету» искать и придерживаться современных трендов для эффективного поддержания и ведения своих дел, высокого уровня конкурентоспособных инструментов для аналитики потребительских предпочтений и конкуренции среди конкурентов. Бизнесу следует обращать пристальное внимание на экономическую обстановку и принимать быстрые эффективные решения для предотвращения последующих ошибок и неблагоприятных колебаний. На начало 2025 года данная статья является полезным материалом для пользователей, интересующихся современными трендами в области развития электронной торговли и её подкомпонентов в Российской Федерации.

Литература

1. Антипин Ф. А. Омниканальная торговля в России в реалиях современной экономической ситуации // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 5. С. 733–748.
2. Безуглая Н. С., Костюевич В. Г., Гарибян З. Р. Современные тенденции трансформации экономических отношений в рамках цифровизации и виртуализации экономического пространства региона на примере Краснодарского края // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 42. С. 1–14.

3. *Веригина А. В., Коваль Д. В.* Приоритеты развития электронной коммерции в 2022 году // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 94–104.
4. *Волкова И. А., Галынчик Т. А.* Экономический потенциал региона: проблемы и перспективы развития малого и среднего предпринимательства // Экономика. 2023. Т. 13. № 2. С. 331–342.
5. *Головенчик Г. Г.* Сущность, классификация и особенности электронной коммерции // Наука и инновации. 2020. № 4 (206). С. 39–45.
6. *Гончарук И. В.* Обзор исследований о влиянии пандемии Covid-19 на развитие мировой и российской электронной торговли // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2021. № 1 (94). С. 66–82.
7. *Жиянова Н. Э., Мамедова С. М.* Особенности инновационного развития розничной торговли в современных условиях // Science and Education. 2022. Т. 3. № 11. С. 1273–1277.
8. *Ревина С. Ю., Третьякова Д. А.* Электронная коммерция в России в условиях пандемических ограничений COVID-19 // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 4. С. 1319–1338.
9. *Тропынина Н. Е., Логинов П. О.* Современные тенденции развития рынка электронной коммерции // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 3 (61). С. 84–89.
10. *Шендрик П. В.* Теоретические особенности функционирования маркетплейсов // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 10 (124). С. 74–82.
11. *Ядова Н. Е.* Трансформация отрасли электронной коммерции под влиянием пандемии COVID-19 в 2020–2021 гг. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 3-1. С. 336–344.

Лещуков Денис Николаевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ins1gnis@yandex.ru

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Экономическая оценка и прогнозирование развития фармацевтической индустрии Москвы и Московской области в условиях рыночных изменений

Аннотация. Доклад посвящён анализу современного состояния и перспектив развития фармацевтической индустрии Москвы и Московской области в условиях рыночных трансформаций. Рассматриваются ключевые факторы, способствующие росту отрасли, включая модернизацию системы здравоохранения, рост спроса на лекарственные препараты, усиление нормативно-правового регулирования и политику импортозамещения. Особое внимание уделено значению экономической оценки и прогнозирования как инструментам эффективного стратегического планирования. Приводятся данные о текущем объёме производства, динамике инвестиций и инновационной активности в регионе.

Доклад также акцентирует внимание на структурных изменениях в логистике, цифровизации процессов производства и дистрибуции, а также формировании новых форматов взаимодействия между государством и бизнесом. Анализируются вызовы, с которыми сталкивается отрасль в постпандемийный период, включая изменение потребительского поведения и глобальные колебания на фармацевтическом рынке. Подчёркивается, что развитие фармацевтического сектора Москвы и области играет важную роль в укреплении национальной экономики за счёт обеспечения внутреннего рынка качественными медикаментами, создания рабочих мест, привлечения инвестиций и стимулирования НИОКР.

Ключевые слова: фармацевтическая индустрия, экономическая оценка, прогнозирование, импортозамещение, инновации.

Leshchukov Denis,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ins1gnis@yandex.ru

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Economic Assessment and Forecasting of the Development of the Pharmaceutical Industry in Moscow and the Moscow Region Under Market Transformations

Abstract. The report is devoted to the analysis of the current state and development prospects of the pharmaceutical industry in Moscow and the Moscow region under conditions of market transformations.

It examines key factors contributing to the growth of the industry, including the modernization of the healthcare system, increased demand for pharmaceutical products, the strengthening of regulatory frameworks, and import substitution policies. Particular attention is given to the significance of economic assessment and forecasting as tools for effective strategic planning. The report provides data on current production volumes, investment dynamics, and innovation activity in the region.

The report also highlights structural changes in logistics, the digitalization of production and distribution processes, and the emergence of new formats of interaction between the state and business. It analyzes the challenges faced by the industry in the post-pandemic period, including shifts in consumer behavior and global fluctuations in the pharmaceutical market. It is emphasized that the development of the pharmaceutical sector in Moscow and the region plays a crucial role in strengthening the national economy by ensuring the domestic market with quality medicines, creating jobs, attracting investment, and stimulating R&D activities.

Keywords: pharmaceutical industry, economic assessment, forecasting, import substitution, innovation.

В условиях глобальных и внутренних рыночных трансформаций особую актуальность приобретает комплексное изучение отраслей, обладающих стратегическим значением для устойчивого социально-экономического развития страны. Фармацевтическая индустрия Москвы и Московской области является не только важным элементом здравоохранения, но и частью критической инфраструктуры, от функционирования которой зависят обеспечение населения качественными медикаментами, эпидемиологическая безопасность, а также научно-технологическое развитие в сфере биомедицины. В последние годы фармацевтический сектор региона демонстрирует тенденции устойчивого роста, обусловленные одновременно внешними вызовами и внутренними процессами: политикой импортозамещения, модернизацией системы здравоохранения, переходом к цифровым платформам управления производством, логистикой и контролем качества, а также увеличением объёмов научных исследований и разработок в области медицинских технологий [1, с. 57–64].

Целью настоящего исследования является проведение всесторонней экономической оценки текущего состояния фармацевтической индустрии Москвы и Московской области с последующим формированием обоснованного прогноза её развития в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В рамках работы ставится задача выявить ключевые драйверы роста, оценить уязвимости и риски, а также определить эффективность государственной и региональной политики в данной сфере. Особое внимание уделено аналитике инвестиционной активности, исследованию динамики занятости и производительности труда, изучению структуры регионального фармацевтического рынка, в том числе его экспортного и инновационного потенциала. Рассматриваются также особенности институционального взаимодействия бизнеса, науки и государства, формирующие основу для устойчивого функционирования сектора в условиях высокой степени неопределённости внешней среды.

Методологическая база исследования включает в себя сочетание количественных и качественных методов анализа. Используются статистико-экономические методы обработки данных, SWOT-анализ, сценарное моделирование, а также элементы системного и институционального подходов. Анализ основан на данных Росстата, Минпромторга, Минздрава, а также материалов аналитических агентств, стратегических документов и нормативно-правовых актов. Проведён сравнительный анализ с другими промышленно развитыми регионами России, что позволило оценить конкурентные преимущества московского фармацевтического кластера. Кроме того, в работе использованы экспертные интервью с представителями профильных компаний и научных центров, что позволило выявить скрытые барьеры и резервы развития.

Результаты исследования показывают, что Москва и Московская область обладают наибольшей концентрацией производственных мощностей в сфере фармацевтики в России: на их территории сосредоточено более 30% всех фармацевтических предприятий страны, включая как отечественные, так и локализованные международные компании. За последние десять лет в регионе наблюдается увеличение инвестиций в фармацевтические проекты, рост численности высококвалифицированных кадров, а также активное развитие научной и технологической базы. Важнейшим фактором стало формирование кластерных структур, объединяющих производителей, НИИ, логистические операторы и медицинские учреждения. Однако вместе с позитивными трендами сохраняются и серьёзные ограничения: высокая импортозависимость в части

фармацевтических субстанций, недостаточная гибкость регуляторной среды, дефицит кадров в сегменте R&D и низкая доля отечественных разработок в сегменте высокотехнологичных препаратов [2, с. 185–194].

На основании сценарного прогнозирования предложены три возможных траектории развития отрасли до 2035 года – инерционная, умеренно-инновационная и опережающая. Инерционный сценарий предполагает сохранение текущих тенденций без существенного вмешательства государства, что приводит к замедлению темпов роста и уязвимости сектора перед внешними вызовами. Умеренно-инновационный сценарий предполагает усиление поддержки отечественных разработок, налоговые стимулы и развитие государственно-частного партнёрства. Опережающий сценарий основан на комплексной модернизации производственно-научной инфраструктуры, создании условий для возвращения в страну утраченных компетенций, наращивании экспорта и расширении цифровизации отрасли. Последний сценарий позволяет достичь наибольшей устойчивости и конкурентоспособности московского региона на внутреннем и международном рынках.

Таким образом, экономическая оценка и стратегическое прогнозирование фармацевтической отрасли позволяют сформировать системное понимание текущих и будущих процессов, обеспечивая обоснование управленческих решений. Отрасль представляет собой не только важную составляющую здравоохранения, но и драйвер инновационного и промышленного развития [3, с. 53–59]. При должной поддержке со стороны государства и активной позиции бизнеса регион способен стать ведущим центром фармацевтических технологий в Восточной Европе, обладающим устойчивой производственной базой, развитой научной системой и высоким экспортным потенциалом. Результаты настоящего исследования могут быть использованы в разработке программ социально-экономического развития, инвестиционного планирования, регионального стратегирования и модернизации здравоохранения.

Литература

1. *Быкова Е. А.* Инновационные процессы на российском фармацевтическом рынке // Вестник университета. 2020. № 8. С. 57–64.
2. *Оборин М. С.* Проблемы и перспективы импортозамещения в фармацевтической отрасли региона // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3 (52). С. 185–194.
3. *Халимова С. Р., Иванова А. И.* Факторы роста российских фармацевтических компаний // Инновации. 2019. № 8 (250). С. 53–59.

Парутенко Сергей Сергеевич,
аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Parutenko789@yandex.ru
SPIN-код: 3384-0000,
Scopus Author ID: 1290358

**Научный руководитель
Калинин Александр Ростиславович,**
доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

О влиянии перехода на спутниковое вещание высокоскоростного Интернета на доступность и качество связи в регионах Российской Федерации

Аннотация. Цель исследования – раскрыть влияние высокоскоростного спутникового Интернета на доступность и качество связи в регионах Российской Федерации. Исследование основано на методах библиографического описания, анализа научной литературы, открытых статистических данных. Описано современное состояние сферы телекоммуникаций в России и уровень развития Интернета с позиции как населения, так и организаций. Представлены тенденции и перспективы развития отрасли, связанные с развертыванием инфраструктуры сетей 4G/5G, а также использованием спутникового вещания высокоскоростного Интернета в регионах-аутсайдерах с наименее доступным Интернетом и связью, где невозможно развертывание «традиционной» инфраструктуры. Отмечается комплексное влияние телекоммуникационного сектора на темпы экономического роста и производительность региональной экономики. Обобщается специфика спутникового вещания высокоскоростного Интернета и связанные с ним ограничения. По результатам проведенного исследования делаются выводы о необходимости создания разносторонней инфраструктуры связи и Интернета с учётом особенностей конкретных регионов и их потребностей.

Ключевые слова: спутниковый Интернет, телекоммуникации, цифровая экономика, региональное развитие, инфраструктура связи, импортозамещение.

Parutenko Sergey,
Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Parutenko789@yandex.ru
SPIN-code: 3384-0000
Scopus Author ID: 1290358

**Scientific Supervisor
Kalinin Alexander,**
Doctor in Economics,
Professor at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

On the Impact of Transition to High-Speed Satellite Internet Broadcasting on Accessibility and Quality of Communication in the Regions of the Russian Federation

Abstract. The purpose of this study is to examine the impact of high-speed satellite Internet on the accessibility and quality of communication in the regions of the Russian Federation. The research is

based on bibliographic description methods, analysis of scientific literature, and open statistical data. The current state of the telecommunications sector in Russia and the level of Internet development from the perspective of both the population and organizations are described. The study presents trends and development prospects of the industry associated with the deployment of 4G/5G network infrastructure, as well as the use of high-speed satellite Internet broadcasting in disadvantaged regions with the least accessible Internet and communication services, where the deployment of "traditional" infrastructure is impossible. The study highlights the comprehensive impact of the telecommunications sector on economic growth rates and regional economic productivity. The specifics of high-speed satellite Internet broadcasting and its associated limitations are summarized. Based on the research findings, conclusions are drawn regarding the necessity of creating a diversified communication and Internet infrastructure, taking into account the characteristics and needs of specific regions.

Keywords: satellite Internet, telecommunications, digital economy, regional development, communication infrastructure, import substitution.

В современных условиях цифровой трансформации, усиливающейся глобализации и одновременно – растущего санкционного давления вопросы развития устойчивой, независимой и доступной телекоммуникационной инфраструктуры приобретают стратегическое значение для Российской Федерации. Интернет и смежные технологии становятся неотъемлемой частью социально-экономической жизни общества, обеспечивая как население, так и бизнес необходимыми каналами взаимодействия, доступа к информации и услугам. При этом наличие надёжного и высокоскоростного соединения прямо влияет на темпы экономического роста, уровень цифровой вовлечённости населения, а также общую конкурентоспособность регионов [1].

Вместе с тем, несмотря на значительный прогресс в области цифровизации, территориальная неоднородность уровня развития телекоммуникационной инфраструктуры в России остаётся заметной. Отдалённые, труднодоступные или экономически депрессивные территории всё ещё испытывают недостаток в качественном интернет-соединении. В ряде регионов развёртывание традиционных сетей – будь то кабельных или мобильных – экономически нецелесообразно или технически затруднено. Именно в таких условиях на первый план выходит потенциал спутникового вещания высокоскоростного Интернета, способного охватить всю территорию страны, включая наиболее удалённые районы [2].

Спутниковый Интернет рассматривается в докладе как важнейший элемент преодоления цифрового неравенства. Он предоставляет возможность подключения даже в тех точках, где ранее это было невозможно, и тем самым способствует формированию инклюзивной цифровой среды. Это, в свою очередь, создаёт базовые условия для развития локальных рынков, малых и средних предприятий, дистанционного образования, медицины, а также внедрения цифровых государственных сервисов. Важно подчеркнуть, что обеспечение доступа к высокоскоростному Интернету способствует не только снижению социального напряжения, но и активизации экономических процессов в регионах.

Согласно последним статистическим данным, в 2023 году широкополосный доступ к сети Интернет был обеспечен у 87,3% населения страны. Более 87% граждан пользуются Интернетом ежедневно, а в 91% случаев – с помощью мобильных устройств. При этом качественные характеристики доступа по-прежнему сильно разнятся. В частности, около 40% организаций сталкиваются с низкой пропускной способностью сети – менее 30 Мбит/с, что ограничивает возможности внедрения современных цифровых решений в рабочие процессы. Кроме того, по итогам 2023 года только треть компаний (34,8%) применяли мобильный широкополосный Интернет в своей деятельности, что указывает на наличие значимых препятствий на пути к полноценной цифровой трансформации [3].

Важно отметить, что влияние телекоммуникационного сектора на экономику носит комплексный характер. С одной стороны, отрасль формирует собственный вклад за счёт инвестиций и выручки. С другой – обеспечивает цифровую основу для эффективной работы множества смежных направлений, включая логистику, здравоохранение, государственные и финансовые сервисы, торговлю и транспорт. Повышение качества и доступности связи позволяет бизнесу сокращать издержки, расширять рынки сбыта, оптимизировать процессы, а государству – оказывать услуги более оперативно и эффективно.

Развитие спутниковой связи особенно актуально для макрорегионов, обладающих высоким природно-ресурсным, логистическим или геополитическим потенциалом, но одновременно ограниченных в доступе

к традиционным каналам связи. Речь идёт, в частности, о Сибири, Дальнем Востоке и Арктической зоне. Именно эти регионы становятся фокусом государственной цифровой политики и при грамотной телекоммуникационной стратегии — точками роста в рамках нового экономического уклада.

Отдельного внимания заслуживают вызовы, сопровождающие развитие спутникового вещания. Это прежде всего зависимость от погодных условий, необходимость значительных финансовых вложений на старте, а также влияние санкций, выражающееся в ограниченном доступе к технологиям, оборудованию и компонентам зарубежного производства. По некоторым оценкам, до 70% всей телекоммуникационной инфраструктуры ранее зависело от импорта [4, с. 1170]. В связи с этим особое значение приобретает курс на импортозамещение и развитие отечественных технологических решений. Уже сегодня на уровне государственной стратегии обозначены направления, направленные на стимулирование внутреннего производства и создание полной производственной цепочки в сфере связи и Интернета.

Несмотря на сложности, спутниковый Интернет сохраняет высокий потенциал как в аспекте технических возможностей, так и в контексте цифрового суверенитета. Его развитие даёт стране шанс снизить зависимость от зарубежных решений и выстроить более автономную модель связи. Важно и то, что синергия спутниковых систем с наземными сетями 4G/5G открывает путь к созданию устойчивой и адаптивной инфраструктуры, способной охватывать даже самые сложные по логистике регионы.

В целом опора на спутниковые технологии может стать ключевым направлением цифрового развития в стране. Особенно это актуально для регионов, где иные формы связи развивать затруднительно. Такой подход позволяет не просто решать локальные проблемы с доступом к Интернету, а формирует основу для долгосрочного роста, улучшения условий жизни населения и повышения экономической активности на местах.

Литература

1. Глухов В. В., Логинов А. Е. Оценка влияния телекоммуникационной инфраструктуры на рост национальной экономики // *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 1. С. 55–69.
2. Развитие сетей 5G в России [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3G4jpd> (дата обращения: 26.01.2025).
3. Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац.-исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 120 с.
4. Парутенко С. С. Формула оценки экономической эффективности для радиовещательной инфраструктуры // *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 4 (165). С. 1170.

Пензов Дмитрий Игоревич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: penzov.dmitrij@yandex.ru

Развитие методики управления стоимостью объектов городской недвижимости на различных стадиях жизненного цикла г. Москвы

Аннотация. В статье исследуются современные подходы к управлению стоимостью жилой недвижимости в условиях динамичного рынка г. Москвы. Несмотря на обширные исследования в области оценки рыночной стоимости, стратегические механизмы управления её формированием на всех этапах жизненного цикла остаются недостаточно разработанными. Научная новизна работы заключается в систематизации принципов управления стоимостью через интеграцию референтной и дифференциальной ценности, а также в адаптации методологии к региональным особенностям Москвы, где историческая застройка сочетается с современными эко-кварталами. Актуальность данного исследования обусловлена динамичностью и высокой сложностью рынка жилой недвижимости Москвы, где историческая застройка соседствует с современными эко-кварталами, а покупательная способность и спрос существенно различаются по округам. Цель исследования заключается в систематизации принципов и разработке адаптированных подходов к управлению стоимостью жилой недвижимости в Москве на протяжении всего её жизненного цикла.

Ключевые слова: управление стоимостью, жилая недвижимость, референтная ценность, дифференциальная ценность, жизненный цикл, Москва, покупательная способность, цифровизация.

Penzov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Departement of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: penzov.dmitrij@yandex.ru

The Development of Methods for Managing the Cost of Urban Real Estate at Various Stages of the Life Cycle of Moscow

Abstract. The article examines modern approaches to managing the cost of residential real estate in a dynamic Moscow market. Despite extensive research in the field of market value assessment, strategic mechanisms for managing its formation at all stages of the life cycle remain insufficiently developed. The scientific novelty of the work lies in the systematization of the principles of cost management through the integration of reference and differential values, as well as in the adaptation of the methodology to the regional peculiarities of Moscow, where historical buildings are combined with modern eco-neighborhoods. The relevance of this study is due to the dynamism and high complexity of the

Moscow residential real estate market, where historical buildings are adjacent to modern eco-neighbourhoods, and purchasing power and demand vary significantly by district. The purpose of the research is to systematize the principles and develop adapted approaches to managing the cost of residential real estate in Moscow throughout its entire life cycle.

Keywords: cost management, residential real estate, reference value, differential value, life cycle, Moscow, purchasing power, digitalization.

Теоретические основы ценообразования

Управление стоимостью жилой недвижимости базируется на синтезе объективных рыночных параметров (ликвидность, инфляция) и субъективных факторов (комфорт, престиж). Модель Т. Нэгла разделяет ценность на сравнительную (анализ аналогов) и уникальную (энергоэффективность, умные системы). Ключевая проблема существующих методик — игнорирование региональной специфики, например различий в покупательной способности между центром и периферией Москвы [1]. Решение — внедрение адаптивных индексов стоимости, отражающих локальную динамику спроса и инфляции [2]. Это позволит минимизировать риски завышения цен и повысить точность прогнозов.

Стратификация рынка недвижимости

Московский рынок делится на сегменты: премиум (центр, от 500 тыс. руб./м²), бизнес-класс (районы реновации) и массовая застройка (Новая Москва, 120–200 тыс. руб./м²) [5]. В центре акцент на технологии (ЖК «ЗИЛАРТ» с IoT-управлением), в периферии — на оптимизацию затрат через типовые проекты [8]. Однако дисбаланс возникает при игнорировании долгосрочных расходов: экономия на стройматериалах увеличивает затраты на ремонты, снижая доверие к застройщикам [4]. Стратификация требует дифференцированного подхода к ценообразованию и маркетингу [3].

Жизненный цикл и управление затратами

Этапы жизненного цикла (проектирование, строительство, эксплуатация) влияют на стоимость через скрытые расходы. Например, в центре Москвы ограничения по высоте зданий увеличивают затраты на 20–30%, а внедрение BIM-технологий («Сколковский») сокращает ошибки, но требует инвестиций [7]. На этапе эксплуатации IoT-системы снижают энергопотребление на 15–20%, поддерживая ценность объекта [8]. Критически важно учитывать все фазы: недооценка эксплуатационных расходов в бюджетных проектах ведёт к репутационным рискам и падению спроса.

Роль покупательной способности

Покупательная способность аудитории определяет выбор финансовых моделей [6]. В массовом сегменте доминируют рассрочки и субсидированные кредиты (70% продаж в «Новых Ватутинках»), тогда как премиум-рынок использует блокчейн для прозрачности сделок [5]. Рост ипотечных ставок до 14% (2023) вынуждает застройщиков адаптировать условия: гибкие платежи, программы лояльности. В элитных проектах ставка делается на долгосрочных инвесторов, готовых платить за эксклюзивность (лофты на Арбате с арендой до 3 тыс. руб./м²).

Цифровизация и AI-технологии

Внедрение AI-алгоритмов («Умный город-2030») позволяет прогнозировать спрос на гибридные пространства (жильё + коворкинг), что реализовано в ЖК «Лужники» [7]. Анализ больших данных (ЦИАН) выявляет тренды: рост запросов на энергоэффективность в спальных районах [1]. BIM-моделирование сокращает сроки строительства, но требует квалифицированных кадров, дефицит которых тормозит цифровизацию [7]. Перспективное направление — блокчейн для автоматизации сделок и снижения риска мошенничества [5].

ESG-трансформация

«Зелёные» сертификаты (BREEAM, LEED) становятся конкурентным преимуществом: в эко-квартале «Борисоглебский» стоимость на 15% выше аналогов [8]. Однако ESG-стандарты удорожают проекты на 10–25%, что ограничивает их применение в массовом сегменте [8]. Решение — государственные субсидии

и налоговые льготы для «зелёных» проектов. Пример: реновация хрущёвок с интеграцией солнечных панелей, что снижает эксплуатационные расходы и привлекает экологически ориентированных покупателей [4].

Проблемы реновации

Реновация в Москве сталкивается с дилеммой: сохранение аутентичности (Дом Наркомфина) повышает затраты на 25–40%, но создаёт нишевый продукт [7]. Массовая реновация хрущёвок (себестоимость 140 тыс. руб./м²) осложняется сопротивлением жителей и отсутствием инфраструктуры [6]. Успешные кейсы требуют баланса между исторической ценностью и современными стандартами, например редевелопмент фабрик в лофты с сохранением архитектурного наследия [8].

Региональные индексы стоимости

Традиционные методы оценки опираются на общероссийские показатели (инфляция, ставка рефинансирования), игнорируя локальные особенности [2]. Для Москвы актуально внедрение региональных индексов, учитывающих:

- разницу в спросе между округами;
- темпы роста цен в новых районах (Новая Москва vs. ЗАО);
- влияние инфраструктурных проектов (метро, школы). Это повысит точность прогнозов и снизит риски переоценки.

Кадровый дефицит

Нехватка специалистов по lifecycle-менеджменту — ключевое препятствие для внедрения инноваций [7]. Решение — образовательные программы на базе МГСУ, ориентированные на BIM, ESG и управление стоимостью. Параллельно требуется создание отраслевых стандартов и сертификаций. Пример: курс «Управление жизненным циклом недвижимости», объединяющий инженеров, экономистов и юристов.

Перспективы и рекомендации

Успешное управление стоимостью требует синтеза технологий, аналитики и социальной ориентированности. Ключевые шаги:

- интеграция AI и big data на всех этапах жизненного цикла;
- развитие региональных индексов стоимости;
- поддержка ESG-инициатив через налоговые льготы;
- образовательные программы для кадров. Пример: ЖК «ЗИЛАРТ», где IoT-системы и «зелёные» решения обеспечили стабильный спрос даже в кризис [8].

Проведенное исследование подтвердило, что эффективное управление стоимостью жилой недвижимости в условиях московского рынка требует комплексного, адаптивного и технологически оснащённого подхода, охватывающего все этапы жизненного цикла объекта.

Таким образом, успешное управление стоимостью жилой недвижимости в Москве достижимо через системную интеграцию адаптированного ценообразования, технологических инноваций, ESG-принципов, учета полного жизненного цикла и развития кадрового потенциала, что обеспечит устойчивость и конкурентоспособность проектов даже в условиях рыночной нестабильности. Реализация предложенных рекомендаций (региональные индексы, господдержка ESG, образовательные инициативы) создаст основу для более точного, прозрачного и эффективного рынка недвижимости столицы.

Литература

1. *Вертегел С. В.* Анализ взаимосвязи цены недвижимости г. Москвы и влияющих на нее факторов // *Хроноэкономика*. 2020. № 5 (26). С. 47–49.
2. *Горелова С. С.* К вопросу оценки эффективности управления объектами недвижимости // *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2013. № 8 (157). С. 88–95.
3. *Егоров А. Н., Матвеева Н. П., Нагманова А. Н.* Управление стоимостью жилой недвижимости // *Экономика и управление*. 2011. № 4 (66). С. 44–49.
4. Методика расчета жизненного цикла жилого здания с учётом стоимости совокупных затрат. Общероссийская негосударственная некоммерческая организация «Национальное объединение са-

морегулируемых организаций, основанных на членстве лиц, осуществляющих подготовку проектной документации». — М., 2014. — 72 с.

5. *Осадчий Н. К., Сызоненко И. С.* Оценка перспективного состояния рынка недвижимости города Москвы на основе количественных методов исследования // Научные записки молодых исследователей. 2020. №. 1. С. 5–20.
6. *Саенко И. А., Чепелева К. В.* Системный подход к исследованию жилищной потребности и формах её удовлетворения // Экономика и предпринимательство. — М., 2015. С. 737–744.
7. *Сарченко В. И.* Методология обеспечения целевой мобильности развития и эффективной реструктуризации городской недвижимости: дисс. ... д-ра. экон. наук. — М.: МГСУ, 2016. — С. 264.
8. *Сарченко В. И.* Стратегические подходы к модернизации стандартов качества жилья // Недвижимость: экономика, управление. 2014. № 3–4. С. 70.

Степанов Геннадий Романович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва
E-mail: stepanovgr@mail.ru,
SPIN-код: 2108-0957
ORCID: 0009-0003-9475-9842

Перспективы глобализации на рынке ветеринарных услуг Российской Федерации

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы глобализации на рынке ветеринарных услуг Российской Федерации. Несмотря на существующие барьеры, глобализация на рынке ветеринарных услуг продолжает развиваться, что в перспективе 5–10 лет приведет к формированию более структурированного рынка оказания ветеринарных услуг мелким домашним животным, работающего в рамках правового поля.

Ключевые слова: ветеринарные услуги, ветеринарный врач, домашние животные, глобализация, импортозамещение в ветеринарии.

Stepanov Gennadiy,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: stepanovgr@mail.ru
SPIN-code: 2108-0957
ORCID: 0009-0003-9475-9842

Prospects of Globalization in the Veterinary Services Market of the Russian Federation

Abstract. The article discusses the prospects of globalization in the veterinary services market of the Russian Federation. Despite the existing barriers, globalization in the veterinary services market continues to develop, which in the future 5–10 years will lead to the formation of a more structured market for the provision of veterinary services to small pets, operating within the legal framework.

Keywords: veterinary services, veterinarian, pets, globalization, import substitution in veterinary medicine.

Глобализация на протяжении многих лет является одним из основных трендов развития экономики [1]. Продвижение теории свободного рынка и «защита» свободного рынка со стороны Всемирной торговой организации привели к формированию глобальных игроков на разных сегментах рынка, которые заняли лидирующие, а иногда и монопольные позиции на глобальном рынке. Такая же ситуация наблюдалась и в Российской Федерации, где глобальные игроки сумели практически монополизировать рынок во многих секторах экономики. С одной стороны, имея значительные ресурсы, они продвигали свою продукцию, используя различные методы продвижения вплоть до покупки государственных работников или лидеров мнений, а с другой стороны, они занимались «ликвидацией возможных конкурентов» путем покупки и закрытия имеющихся производств или формирования в среде специалистов мнения, что продукция

конкурентов не имеет научно обоснованных данных и поэтому не может рассматриваться как отвечающая высоким стандартам, принятым мировым сообществом. На рынке ветеринарных услуг процессы глобализации тормозились рядом факторов и начали происходить только в 2021 году, когда Европейская ветеринарная группа AniCura приобрела Российскую сеть ветеринарных клиник «Белый Клык».

Ветеринарная группа AniCura была основана в 2011 году. В 2018 году компания стала частью Mars Veterinary Health – подразделения глобальной компании Mars Incorporated. На сегодня компания имеет почти 500 ветеринарных клиник, расположенных в 15 странах Европы, в которых ветеринарные услуги получают ежегодно более 4,5 миллионов животных. Главный офис компании расположен в Швеции. В России компания планирует развиваться как через приобретение уже существующих ветеринарных клиник, так и за счёт создания новых ветеринарных центров. Отметим, что с введением в 2022 году санкций против Российской Федерации развитие данной программы было приостановлено, а часть функций перешла непосредственно российскому отделению компании Mars.

Для начала глобализационных процессов в отрасли предоставления ветеринарных услуг мелким домашним животным необходимы определенные условия и факторы.

Так, одним из важных факторов стало формирование сетевых ветеринарных клиник в России, имеющих достаточный уровень профессиональных компетенций, слаженный коллектив, готовность к работе в правовом поле [2; 3]. До настоящего момента практически весь бизнес по оказанию ветеринарных услуг мелким домашним животным является малым бизнесом в форме обществ с ограниченной ответственностью или индивидуального предпринимательства, при этом зачастую при ведении бизнеса могут использоваться непрозрачные, серые схемы, особенно в части выплаты заработных плат своим сотрудникам. Однако имеются тенденции к переходу бизнеса в правовое поле, а отмена в 2025 году налога на добавленную стоимость (НДС) на ветеринарные услуги резко сокращает конкуренцию по затратам между большими сетевыми клиниками и небольшими компаниями, которые ранее не являлись плательщиками НДС, применяя упрощённую систему налогообложения.

Другим важным фактором остаётся продолжающийся рост количества домашних животных. Согласно последнему проведенному исследованию Центром питания и благополучия животных, численность домашних животных за последние три года увеличилась на 11% и достигла 74,8 миллионов питомцев [4]. Таким образом, продолжило увеличиваться потенциальное количество клиентов ветеринарных клиник, особенно учитывая тот факт, что владелец животного обязан провести в ветеринарной клинике вакцинацию от бешенства своего питомца, поскольку данное заболевание опасно и для человека, являясь на сегодня неизлечимым.

Третьим важным фактором является увеличение до 86% владельцев, которые относятся к своим питомцам как членам семьи, друзьям или детям [4] и поэтому стремятся оказать качественную ветеринарную помощь своему питомцу в случае, если животное заболело. При этом стоимость лечения не является решающим фактором при выборе ветеринарной клиники. Владельцы выбирают те клиники, которые хорошо оснащены, имеют квалифицированный персонал, занимаются обучением и повышением квалификации как лечебного, так и вспомогательного персонала [5], работают в правовом поле и являются сетевыми структурами, где все необходимые услуги можно получить в рамках одного предприятия.

Четвертым фактором является насыщение рынка качественными товарами, кормами и ветеринарными препаратами, производящимися на территории России, в том числе благодаря программам импортозамещения [6]. В настоящий момент это позволяет выстраивать длительные стратегии по вертикальной или горизонтальной интеграции, направленные на повышение конкурентоспособности глобальной компании на российском рынке в целом, не завися от существующих сегодня проблем с поставками импортных препаратов, кормов, в том числе диетических, вакцин и т. д.

Также необходимо учитывать и фактор желания продать свой бизнес многими собственниками ветеринарных клиник, при условии, что за счёт глобальной компании бизнес будет развиваться, а собственник останется управляющим клиникой, являясь уже ведущим сотрудником глобальной компании, получая заработную плату, сравнимую с его доходом, который он получал ранее, являясь собственником этой клиники.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что в настоящее время, несмотря на существующие барьеры, имеются все факторы для продолжения процесса глобализации на рынке ветеринарных услуг мелким домашним животным, который начал активно формироваться в 2021 году с выходом на этот рынок глобальной

компании Mars Inc. Основным сдерживающим фактором на сегодня являются экономические санкции, введенные против Российской Федерации, однако с отменой или ослаблением данных санкций можно прогнозировать, что процесс глобализации продолжится с новой силой и приведет в ближайшие 5–10 лет к формированию более структурированного рынка оказания ветеринарных услуг мелким домашним животным, работающего в рамках правового поля.

Литература

1. *Абросимова В. В., Акулов Е. А.* Влияние глобализации на организацию управления международными компаниями и поиск эффективных стратегий адаптации к трансформации мировой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 5А. С. 512–525.
2. *Степанов Г. Р.* Подготовка сотрудников для службы интерфейса ветеринарной клиники с целью повышения качества ветеринарной услуги // Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе: материалы 6-й международной научно-практической конференции, Иркутск, 23 ноября 2023 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2024. С. 222–225.
3. *Межевов А. Д., Степанов Г. Р.* Проблемы управления персоналом в ветеринарных клиниках по обслуживанию мелких домашних животных // Инновационное управление персоналом: материалы XV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова, Москва, 06–24 мая 2024 года. – М.: Государственный университет управления, 2024. С. 123–126.
4. Всероссийская перепись животных [Электронный ресурс] // Центр изучения питания и благополучия животных. URL: https://petcarecenter.ru/docs/Всероссийская_перепись_животных.pdf (дата обращения: 30.03.2025).
5. *Степанов Г. Р.* Применение сбалансированной системы показателей для повышения качества ветеринарных услуг в клиниках, оказывающих помощь мелким домашним животным // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 10 (151). С. 60–66.
6. *Хабарова А. А.* Влияние глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 6–2 (15). С. 19–22.

Стефанов Олег Владимирович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: oleg-91@yandex.ru

Основные факторы, стимулирующие инновационное развитие региона и степень их влияния на основные социально-экономические показатели (на примере Краснодарского края)

Аннотация. В настоящее время инновационное развитие регионов Российской Федерации является приоритетной задачей для Правительства Российской Федерации. Это обусловлено тем, что в условиях беспрецедентного санкционного давления и наличия большого количества внешних ограничений, наша страна должна производить сама большую номенклатуру товаров и услуг, которые так или иначе больше в Россию не поставляются, но необходимы для развития и функционирования предприятий различных отраслей. Перед нашей страной в настоящее время стоят задачи технологического суверенитета и импортозамещения в ключевых отраслях, для этого необходима диверсификация региональных экономик и снижение зависимости от сырьевого сектора. В связи с вышеизложенным автором настоящей статьи была предпринята попытка научного анализа и критического осмысления основных факторов, стимулирующих инновационное развитие региона (Краснодарского края) и степени их влияния на основные социально-экономические показатели.

Ключевые слова: развитие экономики, экономика региона, Краснодарский край, инновационное развитие, социально-экономические показатели.

Stefanov Oleg,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: oleg-91@yandex.ru

Main Factors Stimulating Innovative Development of the Region and their Influence on the Main Socio-Economic Indicators (on the Example of Krasnodar Krai)

Abstract. At present, innovative development of the regions of the Russian Federation is a priority task for the Government of the Russian Federation. This is due to the fact that in the conditions of unprecedented sanctions pressure and the presence of a large number of external restrictions, our country must produce the largest range of goods and services that are no longer supplied to Russia anyway, but are necessary for the development and functioning of enterprises in various industries. Our country currently faces the tasks of technological sovereignty and import substitution in key industries, for this it is necessary to diversify regional economies and reduce dependence on the raw materials sector. In connection with the above, the author of this article attempted a

scientific analysis and critical understanding of the main factors stimulating the innovative development of the region (Krasnodar Krai) and the degree of their influence on the main socio-economic indicators.

Keywords: economic development, regional economy, Krasnodar Krai, innovative development, socio-economic indicators.

В современных условиях исследование факторов, стимулирующих инновационное развитие региона, приобретает особую актуальность.

Перед Россией в настоящее время стоят глобальные экономические и геополитические вызовы. Речь идет о необходимости сохранения суверенитета страны не только в отдельных отраслях, но и в целом. Данный фактор сказывается на необходимости инновационного развития регионов РФ, усиление международной конкуренции требует от регионов поиска новых источников конкурентоспособности. Технологические санкции и ограничения, наложенные на Россию, повышают значимость локальных региональных инновационных экосистем [1, с. 637].

Кроме того, происходящее в настоящее время ускорение технологических изменений (цифровизация, автоматизация, ИИ) меняет структуру региональных экономик. Также необходимо отметить, что сокращение жизненного цикла технологий требует постоянного обновления инновационного потенциала. Формирование новых технологических укладов в глобальной экономике создает «окна возможностей» для опережающего развития регионов, чем наша страна непременно должна воспользоваться.

Инновационное развитие регионов также обуславливается качеством управленческого аспекта. В настоящее время существует потребность в разработке эффективных инструментов региональной инновационной политики. Необходимо в каждом конкретном случае выявлять действенные механизмы стимулирования инноваций в конкретных региональных условиях и находить баланс между государственным регулированием и участием и привлечением частного капитала [2, с. 58].

Кроме того, растущая дифференциация регионов России по уровню инновационного развития требует адресных подходов. Во многих регионах России осуществляется формирование новых пространственных моделей инновационного развития (кластеры, технологические долины). Таким образом, необходимо преодоление территориальных дисбалансов в инновационной активности регионов и поиск механизмов трансфера успешных практик между регионами России [6, с. 186].

Таким образом, исследование факторов инновационного развития регионов России имеет не только теоретическую, но и высокую практическую значимость для формирования эффективной экономической политики, обеспечения технологического суверенитета страны и устойчивого социально-экономического развития территорий в условиях глобальных вызовов.

Далее рассмотрим основные факторы, стимулирующие инновационное развитие региона, и степень их влияния на социально-экономические показатели Краснодарского края.

1. Региональное законодательство Краснодарского края в сфере развития инноваций:

- принятие закона «О государственной поддержке инновационной деятельности в Краснодарском крае» способствовало росту числа инновационных предприятий в Краснодарском крае на 12–15% за последние 5 лет [10, с. 269];
- программа «Развитие промышленности Краснодарского края и повышение её конкурентоспособности» обеспечила привлечение около 3,5 млрд рублей инвестиций в высокотехнологичные производства Краснодарского края;
- создание Фонда развития промышленности Краснодарского края профинансировано более 40 проектов.

2. Влияние финансово-экономических факторов на инновационное развитие Краснодарского края:

- внедрение региональных налоговых льгот для инновационных предприятий Краснодарского края привело к снижению налоговой нагрузки на 15–20%, эффектом явилось увеличение инвестиций в НИОКР на 8–10% [4, с. 634];
- программы субсидирования инновационных проектов в Краснодарском крае позволили увеличить долю инновационной продукции в общем объеме производства с 5,2% до 7,8%;
- реализовано 12 крупных ГЧП-проектов в сфере инноваций с общим объемом инвестиций более 6 млрд рублей (рис. 1).

Место (2023)	Субъект Российской Федерации	Оценка динамики, баллы	Объём инвестиций по проектам ГЧП, млн руб.	
			Планируемый	Приведённый
1	г. Москва	100,0	369 390	108 960
2	Нижегородская область	68,9	153 428	75 033
3	Ленинградская область	55,0	114 961	59 922
4	Пермский край	36,4	96 964	39 687
5	Ростовская область	29,6	62 940	32 206
6	Краснодарский край	25,6	72 425	27 922
7	Томская область	23,9	50 071	26 071
8	Сахалинская область	23,7	49 148	25 780
9	Самарская область	18,4	46 837	20 023
10	Чукотский автономный округ	17,7	50 357	19 271

Рис. 1. Результаты оценки динамики реализации проектов ГЧП в 2023 году (топ-10 субъектов Российской Федерации)

Fig. 1. Results of the assessment of the dynamics of the implementation of PPP projects in 2023 (top 10 subjects of the Russian Federation)

- Влияние образовательных и научно-исследовательских факторов на инновационное развитие Краснодарского края:
 - университеты Краснодарского края (КубГУ, КубГТУ и др.) ежегодно выпускают около 5 000 специалистов технических направлений, 30% из которых трудоустраиваются в инновационных компаниях Краснодарского края [5, с. 123];
 - НИИ Краснодарского края генерируют около 200 патентов ежегодно, 25–30% из которых внедряются в производство;
 - программы поддержки молодых ученых Краснодарского края привели к результату, произошло увеличение числа молодых исследователей на 18% за последние 3 года.
- Инфраструктурные факторы, влияющие на инновационное развитие Краснодарского края:
 - технопарк «Краснодар» в настоящее время объединяет более 60 резидентов, создано свыше 1 200 высокотехнологичных рабочих мест, совокупная выручка компаний-резидентов превысила 4,5 млрд рублей [3, с. 255];
 - промышленные парки («Краснодар», «Восточная промзона») привлекли более 15 млрд рублей инвестиций, создано около 3 000 рабочих мест.
- Влияние отраслевой специфики региона на инновационное развитие Краснодарского края:
 - внедрение инновационных технологий ведения сельского хозяйства в Краснодарском крае позволило повысить урожайность основных культур, а также увеличить производительность труда в сельском хозяйстве;
 - цифровизация туристических сервисов Краснодарского края увеличила туристический поток на 8–10%, создано более 5 000 новых рабочих мест.
- Влияние человеческого капитала и социокультурных факторов на инновационное развитие Краснодарского края:
 - Краснодарский край является миграционно привлекательным регионом. Приток квалифицированных специалистов в Краснодарский край (около 15–20 тыс. человек ежегодно) обеспечивает кадровую базу для инновационного развития [9, с. 336];
 - Краснодарский край входит в топ-5 регионов по количеству МСП на душу населения, ежегодно регистрируется около 500 новых технологических компаний.
- Внешекономические факторы, влияющие на инновационное развитие Краснодарского края:
 - Краснодарский край обладает значительным экспортным потенциалом, доля инновационной продукции в экспорте края выросла с 3,2% до 6,5% за последние 5 лет;

- в рамках развития международного сотрудничества предприятий Краснодарского края реализовано 14 совместных инновационных проектов с зарубежными партнёрами с общим объёмом инвестиций более 2 млрд рублей.

Рассмотрим интегральное влияние на социально-экономические показатели Краснодарского края и сведём полученные результаты в таблицу (табл. 1).

Таблица 1

**Интегральное влияние факторов на социально-экономические показатели
Краснодарского края**

Table 1

Integral influence of factors on socio-economic indicators of Krasnodar region

Фактор	Описание фактора
ВРП Краснодарского края	Вклад инновационного сектора в ВРП Краснодарского края увеличился с 5% до 8,5% за последние 5 лет
Занятость	Создано более 25 000 высокопроизводительных рабочих мест в инновационных секторах экономики Краснодарского края
Доходы населения	Рост средних заработных плат. Средняя заработная плата в инновационных компаниях на 30–35% выше среднерегионального уровня
Бюджетная эффективность	Налоговые поступления от инновационных предприятий, осуществляющих свою деятельность в Краснодарском крае, выросли на 18% за последние 3 года
Качество жизни	Внедрение инновационных решений в социальной сфере повысило доступность и качество услуг образования и здравоохранения

Далее, используя балльно-экспертный подход к оценке, проанализируем степень влияния основных факторов на социально-экономические показатели.

Каждому фактору присвоим:

- вес значимости W_i (от 0 до 1, сумма всех = 1);
- оценку степени выраженности S_i (по шкале 1–5).

Вычислим итоговое значение:

$$I = \sum_{i=1}^n W_i \cdot S_i$$

Далее выделим основные ключевые результативные показатели (табл. 2).

Таблица 2

Основные результативные показатели

Table 2

Key performance indicators

№ п/п	Показатель	Условное обозначение
1	Рост доли инновационного сектора в ВРП с 5% до 8,5%	Y1
2	Создание 25 000 высокопроизводительных рабочих мест	Y2
3	Рост средних заработных плат	Y3
4	Рост налоговых поступлений от инновационных предприятий на 18%	Y4

Далее определим вес и влияние факторов (табл. 3–8).

Таблица 3

Влияние факторов на Y1 – рост доли инновационного сектора в ВРП

Table 3

Influence of factors on Y1 – growth of the share of the innovation sector in GRP

Фактор	Вес w	Балл s	Балл × Вес
1. Региональное законодательство	0,20	5	1,00
2. Финансово-экономические меры	0,25	4	1,00
3. Образование и наука	0,15	4	0,60
4. Инфраструктура	0,20	5	1,00
5. Отраслевая специфика	0,10	4	0,40
6. Человеческий капитал	0,05	4	0,20
7. Внешнеэкономические факторы	0,05	4	0,20
Итого	1,00	—	4,40

Таблица 4

Влияние факторов на Y2 – создание рабочих мест

Table 4

Influence of factors on Y2 – job creation

Фактор	Вес w	Балл s	Балл × Вес
Региональное законодательство	0,15	4	0,60
Финансово-экономические меры	0,20	5	1,00
Образование и наука	0,10	4	0,40
Инфраструктура	0,30	5	1,50
Отраслевая специфика	0,15	4	0,60
Человеческий капитал	0,05	5	0,25
Внешнеэкономические факторы	0,05	4	0,20
Итого	1,00	—	4,55

Таблица 5

Влияние факторов на Y3 – рост ЗП в инновационных компаниях

Table 5

Influence of factors on Y3 – wage growth in innovative companies

Фактор	Вес w	Балл s	Балл × Вес
Региональное законодательство	0,10	4	0,40
Финансово-экономические меры	0,15	4	0,60
Образование и наука	0,30	5	1,50
Инфраструктура	0,15	4	0,60
Отраслевая специфика	0,10	4	0,40
Человеческий капитал	0,15	5	0,75
Внешнеэкономические факторы	0,05	4	0,20
Итого	1,00	—	4,45

Таблица 6

Влияние факторов на Y4 - рост налогов от инновационного сектора

Table 6

Influence of factors on Y4 - tax growth from the innovation sector

Фактор	Вес w	Балл s	Балл × Вес
Региональное законодательство	0,20	4	0,80
Финансово-экономические меры	0,35	5	1,75
Образование и наука	0,05	4	0,20
Инфраструктура	0,20	5	1,00
Отраслевая специфика	0,10	4	0,40
Человеческий капитал	0,05	4	0,20
Внешекономические факторы	0,05	4	0,20
Итого	1,00	—	4,55

Таблица 7

Сводные таблицы влияния факторов на ключевые показатели

Table 7

Summary tables of the impact of factors on key indicators

Фактор	Доля инноваций в ВРП	Рабочие места	Заработная плата	Налоги от сектора	Суммарное влияние
Региональное законодательство	1,00	0,60	0,40	0,80	2,80
Финансово-экономические меры	1,00	1,00	0,60	1,75	4,35
Образование и наука	0,60	0,40	1,50	0,20	2,70
Инфраструктура	1,00	1,50	0,60	1,00	4,10
Отраслевая специфика	0,40	0,60	0,40	0,40	1,80
Человеческий капитал	0,20	0,25	0,75	0,20	1,40
Внешекономические факторы	0,20	0,20	0,20	0,20	0,80
Итог по показателям	4,40	4,55	4,45	4,55	17,95

Таблица 8

Сводные таблицы влияния факторов на ключевые показатели

Table 8

Summary tables of the impact of factors on key indicators

Показатель	Интегральный балл (0–5)	Оценка влияния (качественная)
Рост доли инноваций в ВРП	4,40	Значительное влияние
Создание рабочих мест	4,55	Очень сильное влияние
Рост заработной платы в инновационных компаниях	4,45	Значительное влияние
Рост налогов от инновационного сектора	4,55	Очень сильное влияние

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что наибольшее суммарное влияние на рост ключевых показателей инновационного развития оказывают финансово-экономические меры (4,35 балла) и развитие инфраструктуры (4,10 балла) (см. табл. 7). Это свидетельствует о том, что создание благоприятных условий для инвестиций и формирование инновационной инфраструктуры (технопарков, бизнес-инкубаторов, промышленных кластеров) оказывает непосредственное влияние на стимулирование инновационной активности в регионе.

Также значимыми остаются региональное законодательство, обеспечивающее нормативно-правовую базу поддержки инноваций, и система образования и науки, которая влияет в первую очередь на уровень заработных плат и подготовку кадров.

В свою очередь, внешнеэкономические факторы, несмотря на важность в аспекте долгосрочной интеграции в международные рынки, пока оказывают минимальное влияние (0,80 балла) на текущие показатели инновационного развития. Это может быть связано с ограниченным объёмом внешних инвестиций и недостаточной диверсификацией экспорта инновационной продукции.

Литература

1. Кузнецова М. В., Зиновьева Е. Г., Шкурко Н. С., Ивачева О. А. Оценка уровня развития туристской отрасли в Краснодарском крае // Экономика и предпринимательство. 025. № 2 (175). С. 636–648.
2. Линченко В. В. Проблемы и перспективы развития малых и средних предприятий Краснодарского края // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 4. С. 54–61.
3. Ляховецкий А. М., Погужая С. С. Анализ трудовых ресурсов Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 252–257.
4. Перова А. Е. Оценка инвестиционной привлекательности региона (на примере Краснодарского края) // Экономика и предпринимательство. 2024. № 12 (173). С. 631–637.
5. Сапунова Т. А. Анализ социально-экономических проблем Краснодарского края // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4–4 (67). С. 122–124.
6. Сбитнев В. В. Повышение инвестиционной привлекательности Краснодарского края // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 112–4. С. 185–188.
7. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея (Краснодарстат) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. URL: <https://23.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).
8. Фонд развития промышленности Краснодарского края [Электронный ресурс] // Официальный сайт Фонда развития промышленности Краснодарского края. URL: <https://frpkk.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).
9. Храмченко А. А., Черная О. А., Кузьмина Е. А., Трушников А. А. Оценка регулирования сбалансированности и устойчивости финансов Краснодарского края // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 334–339.
10. Чернов М. В., Губачева Е. В. Направления стабилизации государственного бюджета региона РФ (на примере Краснодарского края) // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 10. С. 267–270.

Филипович Александр Русланович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: filipovich.sasha@mail.ru
SPIN-код: 1366-1776

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности и
корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Современные тенденции развития экономического инструментария интернет-рекламы в России

Аннотация. Статья посвящена анализу тенденций и проблем изменения рекламного инструментария российского рынка интернет-рекламы и содержит исследование инструментальной структуры рынка, тенденций и проблем её трансформации. В ходе исследования был проведён горизонтальный и вертикальный анализ количественных показателей развития рынка интернет-рекламы РФ в 2015–2024 годах, изучены основные тенденции развития рекламного инструментария в отдельных сегментах и факторы, обуславливающие изменение структуры рекламных бюджетов, обобщены данные экспертных оценок основных проблем развития инструментов интернет-рекламы в стране. Информационной основой исследования послужили данные экспертных и аналитических агентств, отраслевые отчёты «Интернет в России: состояние, тенденции и перспективы развития» и «Экономика Рунета. Цифровая экономика России» РАЭК за 2015–2024 годы. Анализ освещает текущие структурные изменения рынка: ограничение роста performance-рекламы, нехватку инструментов медийной и видеорекламы, рост сегментов рекламы в мессенджерах, на маркетплейсах и классифайдах, мобильной и инфлюенс-рекламы. В качестве актуальных направлений развития рекламного инструментария интернет-сферы выделены развитие programmatic инструментария, активное сотрудничество между площадками, формирование, развитие комплексных экосистем для применения различных инструментов интернет-рекламы; расширение использования технологий искусственного интеллекта и анализа данных для повышения эффективности или упрощения в применении рекламного инструментария заказчиком. Сделан вывод, что при активном развитии инструментария российской интернет-рекламы на основе заимствования опыта зарубежных компаний и внедрения инноваций, в обеспечении функциональности, информационной прозрачности и эффективности рекламных инструментов отечественного рынка интернет-рекламы сохраняется ряд проблем.

Ключевые слова: рынок интернет-рекламы, рекламный инструмент, performance-реклама, контекстная реклама, таргетированная реклама.

Filipovich Alexander,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: filipovich.sasha@mail.ru
SPIN-code: 1366-1776

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor of the Department
of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Current Trends in the Development of the Economic Tools of Online Advertising in Russia

Abstract. The article is devoted to the analysis of trends and problems of changing the advertising tools of the Russian online advertising market and contains a study of the instrumental structure of the market, trends and problems of its transformation. The study conducted a horizontal and vertical analysis of quantitative indicators of the development of the Internet advertising market in the Russian Federation in 2015-2024, examined the main trends in the development of advertising tools in individual segments and factors contributing to changes in the structure of advertising budgets, summarized data from expert assessments of the main problems of the development of online advertising tools in the country. The information basis of the study was data from expert and analytical agencies, industry reports "Internet in Russia: state, trends and development prospects" and "Economy of the Runet. The Digital Economy of Russia" RAEC for 2015-2024. The analysis highlights the current structural changes in the market: the limited growth of performance advertising, the lack of media and video advertising tools, the growth of advertising segments in messengers, marketplaces and classifieds, mobile and influencer advertising. The development of programmatic tools, active cooperation between sites, and the formation and development of integrated ecosystems for the use of various online advertising tools are highlighted as relevant areas for the development of advertising tools in the Internet sector.; expanding the use of artificial intelligence and data analysis technologies to increase efficiency or simplify the use of advertising tools by the customer. It is concluded that with the active development of the Russian Internet advertising toolkit based on borrowing the experience of foreign companies and introducing innovations, a number of problems remain in ensuring the functionality, information transparency and effectiveness of advertising tools on the domestic Internet advertising market.

Keywords: online advertising market, advertising tool, performance advertising, contextual advertising, targeted advertising.

Интернет-реклама продолжает наращивать объёмы на российском рекламном рынке. С 2018 года на интернет-рекламу приходится более 35% рекламных бюджетов [8]. Вместе с тем с 2022 года рынок претерпел ряд существенных структурных изменений, связанных как с уходом части зарубежных игроков из России и перераспределением каналов и площадок рекламы, так и с развитием функционала цифровых рекламных инструментов. Вместе с тем трансформация рынка сопровождалась рядом проблем, связанных с обеспечением инструментов необходимой аудиторией, сокращением прозрачности рекламного инструментария для рекламодателей, ростом цены рекламных контактов и ограниченной их эффективностью. В сложившихся условиях оценка тенденций и проблем изменения рекламного инструментария рынка является необходимым условием эффективного развития российского рынка, позволяющим ему сохранять конкурентоспособность рекламных средств и площадок в условиях ограничения конкурентной среды.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам развития российского рынка интернет-рекламы посвящены исследования К. А. Аржановой, А. И. Еремеевой, О. В. Иванченко, Е. В. Барауля, В. В. Ткачева, С. Б. Ильяшенко, О. А. Митяевой и др. Исследованием проблем рынка занимаются эксперты Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР), Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), информационно-аналитического издания «AdIndex». Сводная статистика рынка отражается обзорными отчетами Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Вместе с тем при значительном внимании к развитию рынка активное его технологическое и структурное развитие в сочетании с трансформацией потребительского поведения, а также неопределенность геополитических факторов среды обеспечивают актуальность и практическую значимость темы исследования.

Цель исследования — анализ инструментальной структуры российского рынка интернет-рекламы, тенденций и проблем её трансформации и развития рекламного инструментария.

В ходе исследования был проведён горизонтальный и вертикальный анализ количественных показателей развития рынка интернет-рекламы РФ в 2015–2024 годах, изучены основные тенденции развития рекламного инструментария в отдельных сегментах и факторы, обуславливающие изменение структуры рекламных бюджетов, обобщены данные экспертных оценок основных проблем развития инструментов

интернет-рекламы в стране. Информационной основой исследования послужили данные экспертных и аналитических агентств, отраслевые отчёты «Интернет в России: состояние, тенденции и перспективы развития» и «Экономика Рунета. Цифровая экономика России» Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) за 2015–2024 годы [3–5; 11; 12].

Рекламным инструментом на современном рекламном рынке признается определённый устойчивый набор методов и технологий, используемых в рекламной деятельности. Каждый рекламный инструмент характеризуется определённым сочетанием форм и каналов подачи информации, методов её донесения до целевой аудитории. Круг рекламных инструментов в современной интернет-среде достаточно широк и характеризуется активным развитием. Это осложняет формирование единой классификации рекламного инструментария рынка. Кроме того, в практической организации рекламный инструментарий в цифровой среде очень тесно интегрирован с маркетинговыми инструментами. Это приводит к тому, что многими экспертами не разделяется анализ рынка интернет-рекламы и маркетинга. К числу наиболее часто выделяемых инструментов интернет-рекламы эксперты относят контекстную и таргетированную рекламу, баннерную (медийную) рекламу, контент-маркетинг и SMM E-mail-маркетинг, SEO, web-разработку и мобильную рекламу, нативную рекламу, коммуникации с клиентами в мессенджерах, рекламу на маркетплейсах, мобильную рекламу, инфлюенс-рекламу [1, с. 32; 2, с. 66; 3; 10, с. 106]. Для анализа в статье была использована классификация РАЭК, выделяющая на рынке сегменты «performance-реклама»; «медийная реклама»; «видеореклама»; «контент-маркетинг и маркетинг в социальных сетях»; «web-разработка и мобильная реклама» (рис. 1).

Рынок performance-рекламы (The performance advertising market)	• Контекстная реклама, поисковая реклама, СРх, таргетированная реклама в соцсетях, лидогенерация, площадки-агентства для покупки рекламы
Рынок медийной рекламы (The display advertising market)	• Услуги по размещению рекламы внутри медиаконтента (рекламные сети, RTB, прямое размещение, спецпроекты), за исключением видео
Рынок видеорекламы (Video Advertising Market)	• Услуги размещения видеорекламы внутри размещаемого видеоконтента видео-хостингов, онлайн-кинотеатров, instream, outstream и др.
Рынок контент-маркетинга и маркетинга в социальных сетях (Content Marketing and Social Media Marketing Market)	• Услуги по продвижению товаров и услуг, связям с общественностью в социальных медиа, а также услуги аналитических сервисов, услуги в области улучшения «видимости» сайтов в результатах поиска через поисковые системы и магазины приложений (не включая таргетированную рекламу)
Рынок web-разработки и мобильной рекламы (The web development and mobile advertising market)	• Услуги в области разработки интернет-сайтов и мобильных приложений, включая дизайн и стиль, тестирование и проектирование их «юзабилити» и др.

Рис. 1. Основные сегменты инструментов рынка интернет-маркетинга и рекламы

Fig. 1. The main segments of the Internet marketing and advertising market tools

Источник: составлено автором по [3].

Общая тенденция роста рынка, наблюдавшаяся в 2016–2021 годах, была прервана сокращением объёмов рынка в 2022 году в связи с сокращением доступных инструментов и площадок с началом санкционного ограничения работы зарубежных интернет-сервисов в РФ (рис. 2).

С уходом зарубежных компаний, во многом представлявших на рынке основные инструменты интернет-рекламы и занимавших существенную долю рынка, произошла структурная перестройка рынка как по площадкам размещения, так и по применяемым инструментам. Основные отечественные инструменты интернет-рекламы не смогли полностью заместить, что было обусловлено как недостатком целевой аудитории площадок и медленной её перестройкой, так и недостаточным развитием функционала.

Анализ показывает наличие на рынке существенных структурных изменений (рис. 3). Характерной чертой рынка остаётся преобладание на нём инструментов performance-рекламы. Этот сегмент характеризовался стабильной положительной динамикой: темпы его роста в допандемийный период составляли 18–37,4% в год. В пандемийный год прирост по сегменту составил 5%, в 2021 году рост возобновился до 25%. Сохранение положительной динамики в период пандемийных ограничений связан с активизацией онлайн-торговли. В 2022 году с уходом с рынка существенной части иностранных игроков сегмент не показал роста, но и не сократился в денежном выражении.

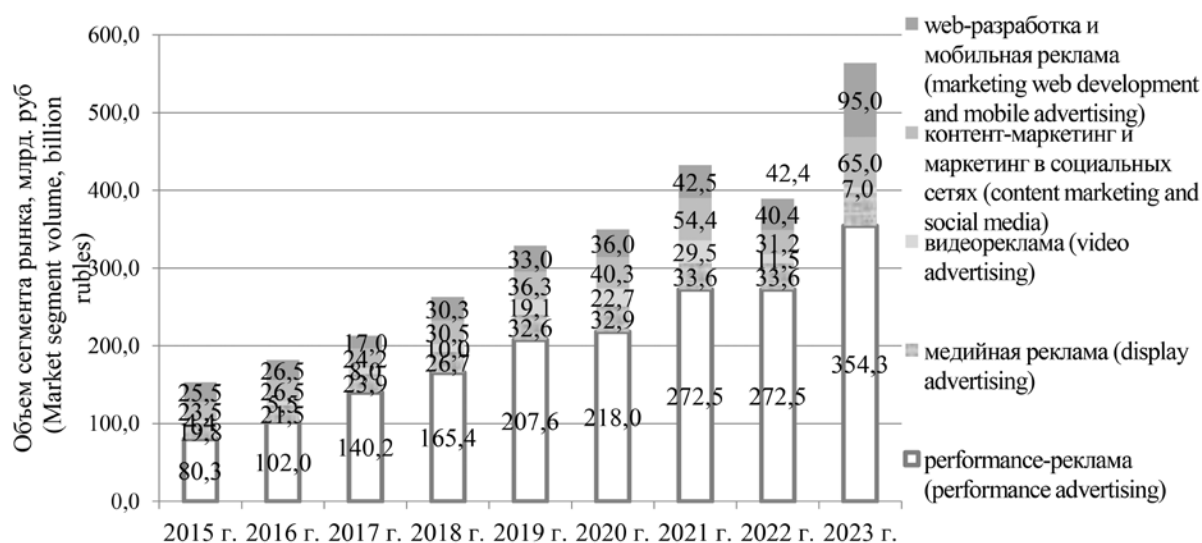


Рис. 2. Динамика развития российского рынка интернет-рекламы и маркетинга в 2017–2023 гг. в разрезе отдельных инструментов и видов рекламы

Fig. 2. Dynamics of development of the Russian Internet advertising and marketing market in 2017–2023 in terms of individual tools and types of advertising

Примечания: В сегмент «performance-реклама» до 2019 года включалась только контекстная реклама. Сегмент «Видеореклама» в 2023 году включает только рекламные доходы онлайн-кинотеатров. Сегмент «Контент-маркетинг и маркетинг в социальных сетях» в 2023 году представлен с учетом правового изменения официального правового статуса рекламы у инфлюенсеров.

Источник: составлено автором по [3; 12].

Более половины рекламных бюджетов приходится на инструменты performance-рекламы, которые характеризуются стабильным ростом доли в 2016–2022 гг. Снижение доли performance-инструментов на рынке в 2023 году обусловлено ростом объемов и доли сегмента «контент-маркетинг и маркетинг в социальных сетях» (до 11,5% – за счёт инфлюенс-рекламы) и сегмента «web-разработка и мобильная реклама» (до 16,8% – за счёт роста объемов мобильной рекламы).

Сегменты медийной и видеорекламы существенно сократили объёмы применения на российском рынке в условиях его перестройки под влиянием геополитического давления в 2022–2024 годах из-за отсутствия на рынке эффективных рекламных инструментов.

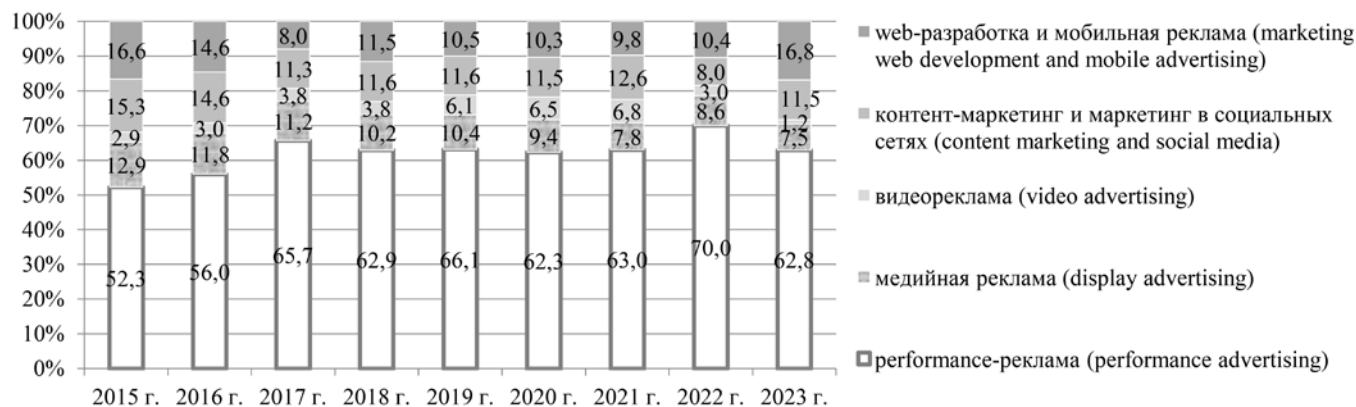


Рис. 3. Структура рынка интернет-рекламы и маркетинга РФ в 2015–2023 гг. в разрезе видов рекламного инструментария, %

Fig. 3. The structure of the Internet advertising and marketing market of the Russian Federation in 2015–2023 in terms of types of advertising tools, %

Источник: составлено автором по [3; 12].

Приемлемой по функционалу замены Instagram* на российском рынке не сформировалось, и хотя доля приверженцев этой сети среди россиян снизилась, значимость этой площадки для российских рекламодателей сохраняется. Российские видеосервисы, призванные расширить инструментарий рынка в этом направлении, до 2024 года нашли у рекламодателей ограниченное применение в связи с предпочтением традиционного канала распространения видеоконтента YouTube. В то же время на рынке видеорекламы произошло активное развитие сегмента «Pre-roll» в связи с ростом аудитории онлайн-кинотеатров

Другой значимой тенденцией рынка последних трёх лет является рост вложений в инновационные направления и развитие новых рекламных инструментов, к числу основных из которых относятся: реклама в мессенджерах (TelegramAds) и рекламные размещения у блогеров (Influencer Marketing); реклама на классифайдах, объединяющая размещения на онлайн-досках с объявлениями, в специализированных профильных системах продаж (продажи недвижимости, автомобилей, листинги вакансий); реклама на маркетплейсах, набирающая обороты по мере роста их аудитории; мобильная реклама (реклама через мобильные приложения, системы продвижения по данным мобильных операторов); аудиореклама; реклама на площадках игрового сегмента (онлайн-игры, игровые трансляции) [4]. Динамичный рост маркетплейсов и развитие в них систем внутренней рекламы – глобальный тренд: eMarketer отнёс Retail Media к числу наиболее быстро растущих форматов еще в 2022 году [15]. К числу наиболее популярных у россиян e-com площадок относятся: Wildberries, Ozon, Яндекс-Маркет, MegaMarket, Aliexpress. По оценкам Mediascope, в мае 2024 года 47% россиян ежедневно посещали e-com площадки, 79% – не реже раза в месяц, а средний объём временных затрат на посещение e-com площадки среди российского населения составлял 23 минуты [16].

В качестве других значимых направлений инструментального развития рынка следует выделить:

- развитие комплексных экосистем для применения различных инструментов интернет-рекламы и её анализа;
- рост доли programmatic-инструментов в размещении рекламы;
- расширение использования технологий искусственного интеллекта и анализа данных для повышения эффективности или упрощения в применении рекламного инструментария заказчиком.

Для традиционных рекламных инструментов российской интернет-среды ограничение конкуренции расширило возможности как количественного, так и качественного развития. Они характеризуются интеграцией новых технологических направлений, ростом доли programmatic-инструментов в размещении рекламы, развитием комплексных рекламных экосистем, в которых рекламодатель получает расширенные возможности и функционал выбора, планирования и анализа эффективности рекламных инструментов.

Сегодня на рынке активно развивается несколько крупных рекламных экосистем, обеспечивающих автоматическую закупку рекламы и управление компаниями (Яндекс.Реклама, МТС Маркетолог, SberAds и др.). Наряду с функционированием специализированных цифровых платформ, обеспечивающих работу с одним, двумя инструментами, наметился тренд на развитие комплексных экосистем. Так, Яндекс расширяет как функциональные возможности системы Яндекс.Директ, так и число доступных к использованию ней инструментов и площадок. В 2024 году компания начала тестирование сервиса рекламы у блогеров и активно развивает сервис рекламы в телеграмм-каналах [13; 14].

Вместе с тем, несмотря на продолжающееся развитие инструментария, экспертами в качестве ключевых проблем рынка выделяются недостаточность инструментария и снижение конверсий [11]. Пристальное внимание к эффективности рекламных кампаний на рынке, согласно данным отраслевых отчетов, наблюдается с 2020 года [5]. Цифровизация всё большего числа отраслей экономики повышает спрос на эффективные рекламные инструменты, растёт востребованность бюджетного инвентаря, обеспечивающего низкий порог начала рекламной компании [6, с. 66; 9, с. 204]. По итогам опросов на начало 2024 года, участники рынка отмечают нехватку рекламных инструментов в сегментах видеорекламы, мобильной рекламы, ретаргетинга, хотя и отмечают положительные изменения [7; 11]. Другими значимыми инструментальными проблемами является недостаточная эффективность, недействительный рекламный трафик, сложность аналитики, спам, проблемы защиты персональных данных, ошибочное прогнозирование. По оценкам РАЭК за 2023 год, от 90 до 100 млрд рекламного цифрового бюджета ушло на оплату недействительного рекламного инвентаря, на недействительный трафик на рынке приходится от 6 до 11% рекламных коммуникаций (рис. 4).

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

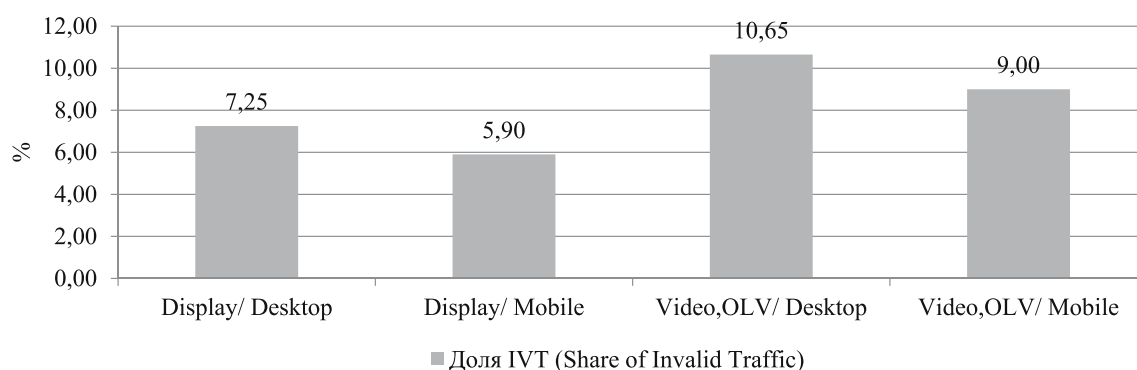


Рис. 4. Оценка доли недействительного рекламного трафика на рекламном рынке РФ в 2023 году

Fig. 4. Estimation of the share of invalid advertising traffic in the Russian advertising market in 2023

Источник: [11].

Ограниченность эффективного рекламного инструментария на рынке ведёт к наращиванию стоимости рекламы. Проблемы с управлением измерения эффективности рекламных кампаний в цифровой среде и недостаточность рекламного инструментария в отдельных сегментах относятся к числу основных ограничивающих факторов для развития рынка в ближайшие годы.

Таким образом, инструментальная структура рынка интернет-рекламы РФ характеризуется тенденциями активного роста рекламы в мессенджерах, на маркетплейсах и на классифайдах, мобильной и инфлюенс-рекламы. Основными актуальными направлениями развития рекламного инструментария интернет-сферы стали развитие programmatic инструментария, активное сотрудничество между площадками, формирование развития комплексных экосистем для применения различных инструментов интернет-рекламы и её анализа; расширение использования технологий искусственного интеллекта и анализа данных для повышения эффективности или упрощения в применении рекламного инструментария заказчиком. Несмотря на активное развитие основных отечественных инструментов интернет-рекламы на основе заимствования опыта зарубежных компаний и активного внедрения инноваций рынка, уровень функциональности, информационной прозрачности и эффективности рекламных инструментов российского рынка интернет-рекламы недостаточен. Это ведет к высокой конкуренции среди рекламодателей на рынке, к росту меди-аинфляции и снижению эффективности рекламы в цифровом сегменте.

Литература

1. Аржанова К. А., Еремеева А. И. Продвижение брендов при помощи интернет-рекламы: актуальные инструменты // Цифровая социология. 2024. Т. 7. № 1. С. 32–40.
2. Иванченко О. В., Барауля Е. В. К вопросу о развитии цифровых коммуникаций в современном digital-маркетинге // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31. № 2. С. 66–74.
3. Интернет в России в 2020–2021 годах: состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад. – М.: Типография «Форвард Принт», 2021. – 144 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://гаес.ru/upload/files/internet-in-rus-21.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Интернет в России в 2022–2023 годах: состояние, тенденции и перспективы развития отраслевой доклад Минцифры. – М.: Дизайн-студия RE-FORM, 2023. – 208 с.
5. Интернет в России: состояние, тенденции и перспективы развития. Аналитический отчет [Электронный ресурс] // Ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК). – URL: <https://гаес.ru/activity/analytics/10122> (дата обращения: 01.03.2025).
6. Калинин А. Р., Лейко А. О. Определение ключевых бизнес-процессов компании в рамках системы управления и разработка предложений по их последующей оптимизации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 2. С. 66–74.
7. Маркетинговое исследование «Digital Advertisers Barometer – 2022–2023. Перспективы интерактивной рекламы в России: взгляд рекламодателей» [Электронный ресурс] // Data Insight, 15 ноября 2023. URL: https://datainsight.ru/Digital_Advertisers_Barometer_2023 (дата обращения: 01.03.2025).

8. Объёмы рекламного рынка с 2008 по 2023 год. ТВ, пресса, радио, ООН и интернет [Электронный ресурс] // AdIndex, 23.04.2024. URL: https://adindex.ru/news/ad_budget/2024/04/23/322242.phtml (дата обращения: 01.03.2025).
9. Степанов Г. Р. Автоматизация ветеринарной клиники: влияние на экономическую эффективность и качество ветеринарных услуг // Инновации и инвестиции. 2024. № 10. С. 204–206.
10. Ткачев В. В. Тенденции развития российского рынка интернет-рекламы в 2023 году // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 5–5 (80). С. 106–108
11. Экономика Рунета / Цифровая экономика России 2023/2024. – URL: <https://raec.ru/upload/files/runet-economy-23–24.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
12. Экономика Рунета / Цифровая экономика России // Ассоциация электронных коммуникаций. URL: <https://raec.ru/activity/analytics/9884/> (дата обращения: 01.03.2025).
13. Яндекс. Директ [Электронный ресурс]. URL: <https://direct.yandex.ru/base>
14. Яндекс. Реклама [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/reklama-v-telegram> (дата обращения: 01.03.2025).
15. Ecommerce sales. EMARKETER Inc. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emarketer.com/topics/industry/ecommerce-sales> (дата обращения: 01.03.2025).
16. Mediascope cross web, вся Россия, население 12+, desktop & mobile, май 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://adindex.ru/assets/specprojects/content_presentation/2024_06/323685_presentation.pdf (дата обращения: 01.03.2025).

Чумаков Михаил Витальевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: chmv04@mail.ru

Научный руководитель

Калинин Александр Ростиславович,

доктор экономических наук,
профессор кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-код: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

OpenAPI как инструмент противодействия финансовым преступлениям: технологические и правовые аспекты

Аннотация. Современные системы противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ) сталкиваются с серьёзными вызовами, требующими детального анализа и поиска новых инновационных решений. Рост количества схем финансовых операций, наблюдаемый в последние годы, усложнение схем легализации преступных доходов, а также постоянное ужесточение регуляторных требований приводят к заметному снижению эффективности традиционных подходов, которые основывались на анализе операций. В условиях активной цифровой трансформации всего финансового сектора становится очевидной необходимость разработки и внедрения принципиально новых технологических решений. В исследовании рассматривается технология Open API как инструмент для повышения эффективности анализа клиентов банков на предмет вовлеченности в проведение сомнительных операций, анализ преимуществ и недостатков использования данной технологии, анализ эффективности её интеграции и применения для осуществления текущего анализа операций, правовые основы внедрения технологии, рассмотрены конкретные кейсы интеграции технологии в работу финансовых организаций и выявляются основные вызовы, связанные с её внедрением и последующим использованием. В исследовании используется комплексный подход и сочетаются сравнительный, эмпирический, нормативный и экспертный виды анализов.

Ключевые слова: противодействие отмыванию денежных средств и финансированию терроризма, финансовые организации, Центральный Банк Российской Федерации, Концепция Центрального Банка Российской Федерации, сомнительные операции, интеграция технологий, технология OpenAPI.

Chumakov Mikhail,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: chmv04@mail.ru

Scientific Supervisor

Kalinin Alexander,

Doctor in Economics,
Professor of the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinal@yandex.ru
SPIN-code: 5900-7779,
ORCID: 0000-0002-1966-5497
Scopus Author ID: 7202840009

Open API as a Tool for Countering Financial Crimes: Technological and Legal Aspects

Abstract. Modern anti-money laundering and anti-terrorist financing (AML/CFT) systems face serious challenges that require deep reflection and the search for new solutions. The increase in the volume of financial transactions observed in recent years, the increasing complexity of money laundering schemes, as well as the constant tightening of regulatory requirements lead to a noticeable decrease in the effectiveness of traditional approaches based on transaction analysis. In the context of the active digital transformation of the entire financial sector, the need to develop and implement fundamentally new technological solutions is becoming obvious. The report examines the Open API technology as a tool to improve the efficiency of analyzing bank customers for involvement in questionable transactions, analyzes the advantages and disadvantages of using this technology, analyzes the effectiveness of its integration and application for ongoing analysis of transactions, the legal basis for technology implementation, examines specific cases of technology integration into the work of financial organizations and identifies the main challenges related to its implementation and subsequent use. The report uses an integrated approach and combines comparative, empirical, normative and expert types of analyses.

Keywords: countering money laundering and terrorist financing, financial organizations, the Central Bank of the Russian Federation, the Concept of the Central Bank of the Russian Federation, questionable transactions, technology integration, Open API.

Современные системы противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ) сталкиваются с новыми вызовами, обусловленными ростом объема финансовых операций, усложнением схем легализации преступных доходов и ужесточением регуляторных требований. Традиционные методы анализа операций демонстрируют снижение эффективности, что требует поиска инновационных решений. Одним из таких решений является технология Open API, обеспечивающая автоматизированный обмен данными между финансовыми организациями.

Цель исследования – выявить ключевые вызовы, связанные с внедрением Open API в российских банках в контексте ПОД/ФТ.

Задачи исследования включают:

- 1) анализ преимуществ и рисков технологии Open API;
- 2) изучение нормативно-правовой базы, регулирующей её применение;
- 3) оценку практического опыта внедрения Open API в банковском секторе;
- 4) анализ мнения пользователей о новых возможностях и рисках, связанных с технологией.

Актуальность исследования обусловлена переходом от рекомендательного к обязательному внедрению Open API для крупных финансовых организаций в соответствии с Концепцией Центрального Банка РФ. При этом сохраняется противоречие между обязательностью внедрения для банков и добровольностью согласия клиентов на обработку данных, что создаёт правовые риски.

Значение исследования заключается в систематизации вызовов, с которыми сталкиваются банки при интеграции Open API, включая необходимость балансировать между удобством для клиентов, требованиями регуляторов и обеспечением кибербезопасности.

Методы исследования включают анализ нормативных документов, изучение практических кейсов внедрения Open API в российских банках, а также обобщение мнений пользователей, представленных на отраслевых мероприятиях. Выбор методов обусловлен необходимостью комплексной оценки технологических, правовых и пользовательских аспектов внедрения Open API.

Объект исследования – технология Open API и её применение в российских банках для целей ПОД/ФТ. В качестве примеров рассмотрены кейсы Сбербанка и Т-Банка, а также данные, полученные в ходе форума FINOPOLIS 2024.

Технология Open API представляет собой специальный программный интерфейс, основная функция которого заключается в обеспечении возможности обмена данными между различными приложениями, сайтами и цифровыми сервисами.

В контексте противодействия отмыванию денежных средств и финансированию терроризма технология Open API приобретает особую роль, обеспечивающую ряд значительных преимуществ. Среди них можно выделить три ключевых аспекта: во-первых, это возможность автоматизированного сбора и последующей обработки информации из множества источников. Во-вторых, значительное сокращение времени принятия решений благодаря обеспечению мгновенного доступа к актуальным данным, которые ранее были недоступны для анализа. В-третьих, существенное снижение операционной нагрузки на аналитиков за счёт минимизации количества ложных проверок.

В 2022 году Центральным банком вскоре после двенадцатимесячного обзора FATFв отношении виртуальных активов и поставщиков услуг виртуальных активов [1, с. 2–13] была разработана и утверждена Концепция внедрения Open API. До 2024 года использование API носило исключительно рекомендательный характер, однако в настоящее время ситуация кардинально изменилась — для крупных финансовых организаций применение этой технологии по определенному перечню операций будет становиться обязательным [4, с. 18].

При более детальном рассмотрении процесса внедрения выявляется противоречивость внутри Концепции. В вышеупомянутой Концепции Центрального банка Российской Федерации прописан принцип добровольности [3, с. 17], который подразумевает необходимость получения обязательного добровольного согласия клиентов на использование их данных.

Таким образом, регулятор обязывает кредитные организации внедрять OpenAPI, но на добровольной основе для клиентов банков, которые должны дать своё согласие. Такая двойственность нормативной базы создаёт правовые риски, способные повлечь нарушение Концепции для достижения результатов, указанных в ней.

В этой связи особую важность приобретает вопрос выстраивания взаимовыгодного сотрудничества между всеми участниками процесса. Основными функциями такого сотрудничества должны стать, с одной стороны, обеспечение максимального удобства, а с другой стороны — предоставление банкам необходимого доступа к информации, которая может быть использована в рамках проведения ПОД/ФТ анализа.

Рассмотрим конкретные примеры того, как российские банки уже начали внедрять технологии Open API в свою практическую деятельность. Например, осенью 2024-го Сбербанк и Т-Банк приступили к активному тестированию технологии открытых API в своих платёжных системах.

Если у пользователя одновременно открыты счета как в Сбербанке, так и в Т-Банке, то все его банковские карты, независимо от банка-эмитента, будут отображаться в мобильных приложениях обоих банков. Это позволит в режиме реального времени отслеживать состояние всех своих счетов, просматривать полную историю операций по всем картам, а также осуществлять денежные переводы между счетами в разных банках, используя при этом интерфейс одного приложения.

В рамках форума FINOPOLIS 2024 [5] пользователи протестировали новый сервис и отметили возможность видеть все свои счета в одном месте, существенное упрощение процедуры перевода денежных средств между разными банками и моментальный доступ ко всем необходимым данным сразу после авторизации в приложении, однако проявили обеспокоенность по поводу сохранности данных.

Особую актуальность задача обеспечения сохранности данных приобретает в свете постоянного увеличения их объёмов, что неизбежно повышает их ценность для потенциальных злоумышленников и делает банки привлекательной мишенью для кибератак.

Летом 2024 года Т-Банк предложил продавцам товаров на маркетплейсах уникальную возможность — создание собственного интернет-магазина с использованием специального конструктора сайтов, разработанного Т-Банком. Для использования сервиса необходимо использование API ключей.

По словам главы департамента комплаенса Т-Банка Галины Кузнецовой, благодаря интеграции OpenAPI для анализа деятельности продавцов на маркетплейсах банку удалось сократить количество проверок по 115-ФЗ до 1% общего объема операций [2].

Анализируя описанные выше ситуации с точки зрения рядового клиента банка, можно сделать вывод, что в первую очередь пользователи обращают внимание на значительное расширение функциональных возможностей, предоставляемых новыми технологическими решениями. Однако, как показывают результаты форума FINOPOLIS 2024, наряду с очевидными преимуществами многие пользователи выражают обеспокоенность вопросами сохранности и конфиденциальности своих персональных данных.

Для банковской системы технология OpenAPI при всех её преимуществах создаёт комплекс вызовов. С одной стороны, необходимо постоянно разрабатывать и внедрять новые продукты, способные заинтересовать клиентов и повысить их лояльность, с другой стороны, создавать системы машинного обучения и искусственного интеллекта, способные эффективно анализировать данные от клиентов для эффективного анализа информации для ПОД/ФТ, а с третьей стороны – создавать и поддерживать надёжные системы защиты данных, соответствующие самым международным стандартам.

По итогам исследования была проанализирована нормативная база, выявлены технологические аспекты интеграции технологии OpenAPI, были изучены преимущества и риски интеграции технологии OpenAPI, было проанализировано мнение пользователей, и на основе выполненных задач обозначены вызовы, возникающие в результате интеграции технологии OpenAPI.

Таким образом, интеграция технологии Open API в банковский сектор создаёт комплекс вызовов, включая необходимость разработки инновационных продуктов, внедрения систем машинного обучения для анализа данных в целях ПОД/ФТ и обеспечения надёжной защиты информации, что требует дальнейшего совершенствования нормативной базы и технологических решений.

Литература

1. 12-month review of the revised fatf standards on virtual assets and virtual asset service providers. — Paris, 2021. — 24 p.
2. Как селлерам избежать проверок и ограничений по 115-ФЗ [Электронный ресурс] // Сайт социальной сети VK. URL: https://vk.com/video-23342771_456240377 (дата обращения: 06.05.2025).
3. Концепция внедрения открытых API на финансовом рынке. Центральный банк Российской Федерации — М., 2022. — 30 с.
4. Основные принципы и этапы внедрения открытых API на финансовом рынке [Электронный ресурс] // Банк России. — М., 2024. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/165674/document_2024-09-02.pdf (дата обращения: 06.05.2025).
5. Российские банки объединятся в одном приложении с помощью технологии Open API [Электронный ресурс] // Hi-Tech Mail.ru. URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/116172-rossijskie-banki-obedinyatsya-v-odnom-prilozhenii/> (дата обращения: 06.05.2025).

ИНСТРУМЕНТАРИЙ И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ И ОЦЕНКА СОБСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

ГРНТИ: 73.29.75

Ансеров Сергей Дмитриевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: s.anserov@gmail.com

Современное состояние и классификация методов планирования и прогнозирования денежных потоков компаний в сфере железнодорожного транспорта

Аннотация. В условиях динамичного развития транспортной отрасли эффективное планирование и прогнозирование денежных потоков становятся ключевыми факторами успешного управления финансовыми ресурсами транспортных компаний. Исследование включает анализ существующих методик, их классификацию и оценку эффективности. Основные методы, такие как балансовый, нормативный, цифровой и сценарный, позволяют не только адаптироваться к изменениям на рынке, но и выстраивать долгосрочную финансовую стратегию. В условиях растущей конкуренции и необходимости постоянных инвестиций в инфраструктуру применение современных технологий, включая искусственный интеллект и нейросети, открывает новые возможности для повышения качества обслуживания и финансовой эффективности. В заключение подчеркивается важность интеграции методов планирования и прогнозирования в стратегическое управление транспортными компаниями для обеспечения их устойчивости и конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: планирование денежных потоков, прогнозирование денежных потоков, транспортная отрасль, железнодорожный транспорт, цифровые технологии, финансовое управление.

Anserov Sergey,

Postgraduate Student at the Department
of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: s.anserov@gmail.com

Current Status and Classification of Methods for Planning and Forecasting Cash Flows of Companies in the Field of Railway Transport

Abstract. In the context of the dynamic development of the transport industry, effective planning and forecasting of cash flows are becoming key factors for the successful management of financial resources of transport companies. The study includes an analysis of existing techniques, their classification and evaluation of effectiveness. The main methods, such as balance sheet, regulatory, digital and

scenario methods, allow not only to adapt to changes in the market, but also to build a long-term financial strategy. In the face of growing competition and the need for constant investment in infrastructure, the use of modern technologies, including artificial intelligence and neural networks, opens up new opportunities to improve service quality and financial efficiency. In conclusion, the importance of integrating planning and forecasting methods into the strategic management of transport companies is emphasized to ensure their sustainability and competitiveness in the market.

Keywords: cash flow planning, cash flow forecasting, transportation industry, rail transport, digital technologies, financial management.

Современные экономические и социальные вызовы, а также нестабильность финансовых рынков, требуют от компаний транспортной отрасли разработки новых методов планирования и прогнозирования денежных потоков, чтобы эффективно управлять финансами предприятия. Транспортным компаниям важно эффективно и грамотно управлять своими денежными потоками, поскольку это позволяет снизить финансовые риски предприятия, а также оптимизировать использование ресурсов. В настоящее время железнодорожная инфраструктура сталкивается с постоянным ростом финансовых затрат, необходимых для ее поддержания на должном уровне, обеспечивающем удовлетворение растущих потребностей как пассажиров, так и работников ж/д сети, что, в свою очередь, вызывает необходимость внедрения современных методов планирования и прогнозирования денежных потоков компаний. Целью исследования являются разработка и классификация современных методов планирования и прогнозирования денежных потоков в сфере железнодорожного транспорта. Задачи исследования включают анализ существующих методик и оценку их эффективности. Значение данного исследования заключается в оптимизации финансового менеджмента в железнодорожной отрасли и, как следствие, в повышении эффективности финансового управления и обеспечении непрерывного устойчивого развития всего сектора.

Экономика страны во многом опирается на транспортную систему, которая должна полностью удовлетворять потребности народного хозяйства и населения в перевозках, повышая эффективность и качество работы. Железнодорожный транспорт, занимая центральное место в этой системе, обеспечивает эффективную и надёжную транспортную связь между различными регионами, способствуя развитию торговли и промышленности в стране. Благодаря своей надёжности и большой грузоподъёмности железнодорожный транспорт способствует повышению производительности и экономического роста страны.

В условиях рынка стремление ОАО «РЖД» к получению максимальной прибыли и повышению экономической эффективности при эксплуатации локомотивов на различных участках пути требует постоянных инвестиций. К примеру, разработка и производство современных локомотивов, освоение инновационных технологий и их внедрение, а также повышение уровня квалификации сотрудников [1, с. 6]. В рыночной экономике важно также понимать, что реализация самых инновационных и многообещающих проектов невозможна, если это может привести к убыткам ОАО «РЖД». Поэтому необходимо владеть навыками оптимального планирования и прогнозирования денежных средств для корректной оценки их влияния на финансовые показатели компании.

Для эффективного управления финансами и достижения долгосрочного роста бизнеса компании используют систему планирования и прогнозирования денежных потоков. Данная система, включающая различные методы и инструменты, позволяет оптимизировать финансовые процессы и формировать обоснованную финансовую стратегию всего предприятия. Кроме того, данная методология позволяет выявлять узкие места в корпоративных финансах [2, с. 246], такие как задержки в платежах от клиентов или неэффективные расходы, что даёт возможность оперативно реагировать на возникающие проблемы. В итоге такая система не только улучшает финансовое планирование организации, но и способствует созданию более гибкой и устойчивой бизнес-модели, что особенно важно в условиях нестабильной экономики.

Огромный и значительный вклад в развитие современных методов планирования, прогнозирования, экономического анализа и технико-экономических расчётов в сфере железнодорожного транспорта внесли такие специалисты, как Ф. И. Хусаинов, Е. В. Медюха, О. Б. Лазарева, Т. М. Рогуленко и др. [3–6]. В настоящее время основными методами планирования и прогнозирования денежных потоков являются логистические, балансовые, маркетинговые и оптимизационные методы с применением искусственного интеллекта и цифровых технологий. Рассмотрим наиболее часто применяемые методы в транспортной сфере (рис. 1).

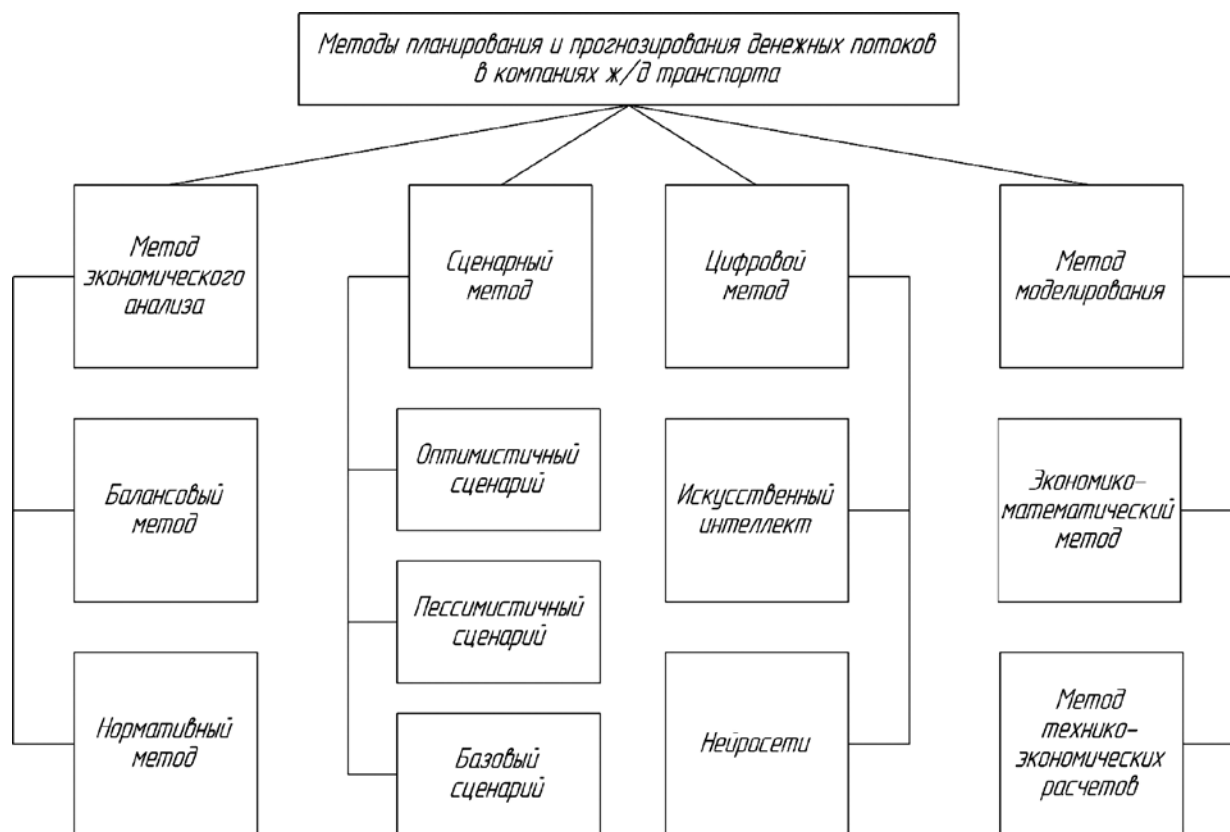


Рис. 1. Классификация методов планирования и прогнозирования денежных потоков, применяемых в компаниях железнодорожного транспорта

Fig. 1. Classification of methods of planning and forecasting cash flows used in railway transport companies

1. Балансовый метод

Балансовый метод является одним из основных методов планирования и имеет универсальное значение как способ, увязывающий потребности с ресурсами. С его помощью выявляются диспропорции, корректируются пропорции в экономике страны, обосновывается необходимость соотношений между различными разделами и показателями плана, а также обнаруживаются резервы и устанавливается макроэкономическое равновесие. Балансовые расчёты осуществляются как на макроуровне, так и на уровне отдельных организаций. Они делятся на материальные, трудовые и финансовые. Материальные балансы отражают натурально-вещественные пропорции, трудовые балансы показывают источники и использование трудовых ресурсов, а финансовые балансы применяются при создании финансовых планов, бюджетов, а также для учета доходов и расходов.

2. Нормативный метод

Нормативный метод используется для вычисления прогнозных и плановых показателей. Нормы и нормативы разрабатываются заранее на законодательном или ведомственном уровне. В процессе прогнозирования применяются более обобщённые нормы, тогда как в планировании используются более детализированные. Приведение нормативов к стандартам осуществляется с помощью коэффициентов, которые учитывают специфические условия работы, например, КП — коэффициент перевозочной способности продукции, равный объёму перевозок грузов, делённому на объём производства.

3. Цифровой метод

Цифровые методы, такие как искусственный интеллект (ИИ) и нейросети, помогают обрабатывать огромные объёмы данных, включая историческую информацию о доходах и расходах железнодорожных компаний, позволяя выявлять закономерности и тренды, специфичные для этой отрасли. Например,

некоторые железнодорожные компании уже используют ИИ для анализа данных о пассажирских потоках, что позволяет им оптимизировать расписания и маршруты, что, в свою очередь, приводит к улучшению качества обслуживания клиентов и повышению их удовлетворенности [7, с. 6]. Компании используют цифровые платформы для оптимизации грузовых перевозок. Это позволяет им в режиме реального времени отслеживать местоположение вагонов, прогнозировать время доставки грузов, оптимизировать маршруты и управлять вагонным парком, а также позволяет компаниям повысить эффективность использования подвижного состава, сократить издержки и улучшить качество обслуживания клиентов.

4. Метод моделирования

Метод моделирования социально-экономических процессов, применяемый в прогнозировании и планировании, основывается на создании экономико-математических моделей и решении задач с использованием компьютерных технологий. Такие модели чаще всего используются в краткосрочном планировании, когда вероятность структурных изменений невелика.

4.1. Экономико-математический метод

Экономико-математические методы применяются при решении многовариантных задач планирования и прогнозирования перевозок, распределения грузопотоков по направлениям при выборе рационального варианта использования вагонного парка, составления плана формирования и графика движения поездов и при производстве тяговых расчетов [8, с. 6].

4.2. Метод технико-экономических расчётов

Методы технико-экономических расчётов применяются для определения плановых показателей на основе заданного объёма работы и прогрессивных норм, а также в обосновании экономической эффективности мероприятий, включенных в план [7, с. 6]. Благодаря этим методам можно изучать и анализировать затраты на эксплуатацию и техническое обслуживание подвижного состава, прогнозировать доходы от перевозок и, ко всему прочему, производить оценку финансовых рисков проектов, касающихся модернизации ж/д инфраструктуры или внедрения передовых технологий.

5. Сценарный метод

Сценарный метод является одним из основных инструментов для планирования и прогнозирования денежных потоков в железнодорожной компании. Этот метод помогает учитывать неопределённости и различные внешние факторы, влияющие на финансовые результаты организации, такие как изменения в тарифах на перевозки, цены на топливо, законодательные изменения, конкуренция и экономические условия. Затем разрабатываются оптимистичный, пессимистичный и базовый сценарии, каждый из которых отражает разные прогнозы для бизнеса. Главной задачей в каждом сценарии является планирование денежных потоков, состоящее из прогнозирования доходов от перевозок и оценки финансовых рисков. И на заключительном этапе проводится анализ полученных результатов, сравниваются сценарии, оцениваются риски и возможности и выявляются критические точки, требующие пересмотра стратегии компании.

Современное состояние методов планирования и прогнозирования денежных потоков в сфере железнодорожного транспорта демонстрирует значительные изменения, обусловленные как внутренними, так и внешними экономическими факторами. Эффективное применение разнообразных методов — от балансового и нормативного до цифровых и сценарных — позволяет транспортным компаниям не только адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, но и выстраивать устойчивую финансовую стратегию, способствующую их долгосрочному развитию.

В условиях возрастающей конкуренции и необходимости постоянных инвестиций в инфраструктуру, знание и применение современных методов управления денежными потоками становится критически важным для достижения финансовой эффективности. Применение инновационных технологий, таких как искусственный интеллект и нейросети, открывает новые горизонты для оптимизации процессов и повышения качества обслуживания клиентов [9, с. 175].

Новая классификация сможет улучшить коммуникацию и сотрудничество между различными участниками процесса, что приведёт к более эффективному обмену информацией и лучшему пониманию

потребностей клиентов и партнёров; сможет открыть возможности для создания инновационных бизнес-моделей в железнодорожном транспорте, таких как использование краудсорсинга для прогнозирования спроса или внедрение блокчейн-технологий для повышения прозрачности финансовых операций; поможет выявить наиболее эффективные практики на различных уровнях управления, что позволит оптимизировать процессы и снизить затраты. Внедрение новой классификации поможет выделить более точные методы прогнозирования, которые будут учитывать специфику железнодорожного транспорта — сезонность, спрос на перевозки и изменения в регуляторной среде, в конечном итоге обеспечив гораздо надежные финансовые прогнозы и лучшее управление ресурсами.

Таким образом, для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности на рынке транспортным компаниям железнодорожной сферы необходимо совершенствовать свои методы планирования и прогнозирования денежных потоков, а также продолжать инвестировать в обучение своих сотрудников и в новые технологии для возможности успешно справляться с вызовами будущего.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 № 466-р (ред. от 13.10.2022) «Об утверждении программы развития ОАО «РЖД» до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс.
2. Косорукова И. В., Бондарева Н. А., Жданова О. А. [и др.]. Корпоративные финансы. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2020. — 432 с.
3. Хусаинов Ф. И. Железнодорожные тарифы: очень краткое введение. — М.: Прометей, 2023. — 216 с.
4. Медюха Е. В., Ковалева Н. А., Кондрашова Д. Р. Финансово-экономическая характеристика и особенности организации бюджетирования в ОАО «РЖД» // Аллея науки. 2022. Т. 1. № 11 (74). С. 549–555.
5. Лазарева О. Б., Золотова А. С. Развитие системы бюджетирования в ОАО «РЖД» и на уровне филиалов // Молодой учёный. 2020. № 6 (296). С. 277–280.
6. Рогуленко Т. М., Бондаренко А. А. Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок // Управление. 2020. Т. 8. № 1. С. 63–72.
7. «Как РЖД применяют искусственный интеллект» [Электронный ресурс]. URL: <https://rzddigital.ru/opinions/kak-rzhd-primenyayut-iskusstvennyy-intellekt/> (дата обращения: 07.04.2025).
8. Бедрин Д. С. Трансформация методологии планирования и прогнозирования перевозок грузов на железнодорожном транспорте // Бюллетень результатов научных исследований. 2020. Вып. 4. С. 5–23.
9. Бондарева Н. А., Длусская В. В., Калинин А. Р. [и др.]. Новые вызовы и направления развития российской экономики и финансов корпораций в современных экономических условиях. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. — 256 с.

Буторин Сергей Викторович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: butorinsv@gmail.com

Актуальность новых подходов к управлению общественными пространствами и парками: от бюджетной нагрузки к точке устойчивого финансового роста

Аннотация. В последние годы в России построено множество новых общественных пространств – от городских парков до масштабных набережных. Однако отсутствие системного управления, событийного наполнения и финансовой модели приводит к тому, что многие объекты вскоре после открытия теряют привлекательность и превращаются в статьи расходов. В докладе анализируются существующие проблемы эксплуатации общественных пространств и предлагается новая модель управления: создание единого оператора, внедрение смешанного финансирования, использование KPI для оценки эффективности и круглогодичное событийное программирование. Представлены реализованные кейсы в Ижевске, Пятигорске и в рамках проекта «Патриотические парки России». Делается вывод о необходимости перехода от концепции благоустройства к концепции инфраструктуры смыслов и устойчивого развития.

Ключевые слова: общественные пространства, управление парками, устойчивое развитие, государственно-частное партнёрство, событийное программирование, экономика городов.

Butorin Sergey,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: butorinsv@gmail.com

Relevance of New Approaches to the Management of Public Spaces and Parks: From Budgetary Burden to a Point of Sustainable Financial Growth

Abstract. In recent years, thousands of new public spaces – from flagship embankments to small city parks – have been built across Russia. However, the lack of systematic management, event programming, and sustainable financial models leads to many of these sites losing their attractiveness and becoming financial burdens shortly after opening. This paper analyzes key issues in the operation of public spaces and presents a new management model: establishing a unified operator, implementing mixed financing, using KPIs for performance evaluation, and applying year-round event programming. Successful case studies from Izhevsk, Pyatigorsk, and the “Patriotic Parks of Russia” project are discussed. The conclusion highlights the need to shift from a “beautification” concept to the creation of spaces that serve as infrastructure for sustainable meanings and development.

Keywords: public spaces, park management, sustainable development, public-private partnership, event programming, urban economy.

Масштабное благоустройство без продуманной модели управления приводит к потере трафика, отсутствию событий и дополнительной нагрузке на бюджеты муниципалитетов. Управление общественными пространствами — это не только вопрос экономики, но и вопрос будущего городов [2; 4; 5]. Развитие общественных пространств — одно из ключевых направлений в формировании современной городской среды в России. В рамках национального проекта «Жильё и городская среда» в десятках городов реализованы масштабные проекты благоустройства. Однако по мере завершения строительных этапов встает задача — как обеспечить устойчивое развитие этих пространств и сделать их центрами жизни, а не расходной статьей бюджета?

Целью исследования является анализ действующих моделей управления общественными пространствами и разработка адаптируемого подхода к их долгосрочному сопровождению.

Методы исследования: анализ кейсов (Ижевск, Пятигорск, Ессентуки); сравнение, синтез, индукция, дедукция; междисциплинарный анализ; элементы концепции долгосрочного сопровождения (англ. place-keeping).

Научная значимость и практическая ценность. Новизна исследования заключается в разработке модели устойчивого управления общественными пространствами, ориентированной на российские условия. Модель соотносится с международными подходами, но опирается на уже реализованные отечественные практики. Она может быть использована для планирования, анализа и оценки в деятельности органов власти, а также для формирования новых механизмов государственно-общественного партнёрства в сфере городской среды.

К проблемам существующей системы управления общественными пространствами относятся:

- отсутствие планов управления и ответственных структур;
- нехватка событийного наполнения;
- отсутствие бюджетов на эксплуатацию.

Предлагается новая модель управления от «Парков России», основанная на следующих элементах [1–3]:

- 1) единый оператор — системное управление всей инфраструктурой;
- 2) модель смешанного финансирования — аренда, франшизы, события, гранты, ГЧП;
- 3) управление по КРІ — посещаемость, событийная плотность, доходность, вовлечённость;
- 4) сценарное программирование — круглогодичная программа для разных целевых групп.

Примерами реализованных проектов являются:

- Ижевск — единый оператор, более 2 млрд инвестиций, 0 бюджетных расходов на содержание, 15 млн посетителей в год;
- Пятигорск, Ессентуки, Владикавказ — парки как инфраструктура туризма и экономики;
- проект «Патриотические парки России» — семейное и патриотическое воспитание через общественные пространства в 20 регионах.

Общественное пространство — это не «объект благоустройства», а элемент живой городской системы. Чтобы оно оставалось центром притяжения, необходимо перейти от краткосрочного проектирования к системной модели сопровождения — с учётом экономики, событий, сообществ и ответственности. Именно такая модель позволяет рассматривать общественные пространства как устойчивый ресурс для развития города.

Литература

1. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Национальный проект «Жильё и городская среда» [Электронный ресурс]. URL: <https://minstroyrf.gov.ru> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Буторин С. В. Парки России: общественные пространства как точки роста городов // Материалы форума «Сообщество» Общественной палаты РФ. 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://forum.oprf.ru/> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Соловьёв А. И., Смирнова И. А. Государственно-частное партнёрство в развитии городской инфраструктуры. — М.: НИУ ВШЭ, 2021.
4. Elin A. The Social Life of Small Urban Spaces. Project for Public Spaces. — N. Y., 2020.
5. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. — Nairobi: UN-Habitat, 2022.

Кравцов Егор Александрович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kravtsoff.egor97@yandex.ru
SPIN-код: 4261-2615

Потенциал использования электронных маркетплейсов в финансовом механизме системы государственных закупок

Аннотация. В статье исследуется потенциал использования электронных маркетплейсов для совершенствования финансового механизма системы государственных закупок Российской Федерации. На основе выборки из 3 240 процедур 2022–2024 гг. показано, что переход от традиционных электронных торгов к модели «закупок с полки» сокращает средний цикл контрактации с 45 до 22 дней, а прямые административные издержки – на 38 %. Усиление конкуренции выражается в росте числа заявок с 2,3 до 4,8 на лот и снижении цены контракта относительно НМЦК на 7,8 %. Разработана экономикоматематическая модель расчёта итоговой суммы платежа, учитывающая коэффициент исполнения обязательств, задержки и рисковые надбавки; её апробация прогнозирует совокупную экономию федерального бюджета свыше 56 млрд руб. за пятилетний горизонт даже при консервативной ставке выгоды 5 %. На примере субъектов РФ продемонстрировано, что регионы, в которых доля маркетплейспроцедур превышает 80 %, закрывают контракты малых и средних предприятий на 15 % быстрее и получают вдвое меньше жалоб в контролирующие органы. Сделан вывод о необходимости нормативной донастройки цифрового контракта и внедрения смартконтрактов для дальнейшего повышения эффективности закупок.

Ключевые слова: государственные закупки, электронные маркетплейсы, финансовый механизм, смарт контракты, цифровая трансформация, прозрачность, экономическая эффективность.

Kravtsov Egor,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kravtsoff.egor97@yandex.ru
SPIN-code: 4261-2615

Potential of Electronic Marketplaces in the Financial Mechanism of the Public Procurement System

Abstract. This paper explores the potential of electronic marketplaces to improve the financial mechanism of the Russian Federation's publicprocurement system. Based on a dataset of 3,240 procedures carried out in 2022–2024, the shift from conventional etendering to a “shelfpurchase” marketplace model is shown to cut the average contracting cycle from 45 to 22 days and to reduce direct administrative costs by 38 %. Greater competition is evidenced by an increase in bids from 2.3 to 4.8 per lot and by a 7.8% median drop in contract price relative to the initial maximum contract price

(IMCP). An economic-mathematical model for calculating the final payment amount—accounting for performance coefficients, delays and risk premia—indicates cumulative federal budget savings of more than 56 billion roubles over five years even under a conservative 5% savings rate. Regional analysis shows that entities where marketplace procedures exceed 80% close SME contracts 15 % faster and register twice as few complaints with oversight bodies. The study concludes that regulatory finetuning of the digital contract and the introduction of blockchainbased smart contracts are needed to further raise procurement efficiency.

Keywords: public procurement, electronic marketplaces, financial mechanism, smart contracts, digital transformation, transparency, economic efficiency.

Государственные закупки в России превышают 12 трлн руб. ежегодно и почти полностью переведены в электронный формат (ЕИС44ФЗ, 223ФЗ). Одновременно развивается сегмент «электронных магазинов» и закупок «с полки»: только в 2023 году было заключено свыше 5 тыс. контрактов на 2,3 млрд руб., а число таких процедур выросло в 40 раз по сравнению с 2022 годом [1, с. 86]. Масштаб рынка и активная цифровая трансформация делают финансовую эффективность ключевым критерием оценки новых решений — в том числе маркетплейсов, которые позволяют агрегировать спрос, автоматизировать расчёты и снижать операционные издержки.

Данные для выявления зависимости:

- выборка — 3 240 тендерных процедур 2022–2024 гг.;
- переменные — длительность цикла (публикация → заключение), количество заявок, цена контракта к НМЦК, прямые административные затраты (чел./час × ставка);
- методы — парный t-тест для независимых выборок (традиционные vs маркетплейспроцедуры), регрессионная модель $F = S \cdot C \cdot (1 - \delta_{\text{delay}} - \delta_{\text{risk}})$, где C — коэффициент исполнения, δ — штрафные дисконты.

На основе выборки из 3 240 процедур по 44ФЗ и 223ФЗ (товары массового спроса ≤ 20 млн руб.) 2022–2024 гг. получено, что переход от традиционных электронных торгов к модели «закупок с полки» сокращает средний цикл контрактации с 45 до 22 дней, а прямые административные издержки — на 38%.

Маркетплейс-модель смещает контроль с «пост-аудита» на «онлайн-контроль лимитов», упрощая казначейские платежи. Интеграция смартконтрактов (Ethereum-совместимая сеть «Гостех») позволит автоматизировать перечисление средств после электронного активирования, снижая дебиторские риски. В России цифровизация подпитывается импортозамещением и ростом закупок «с полки»; среди барьеров — дефицит компетенций у поставщиков и усиление требований к кибербезопасности [2].

Международные исследования фиксируют существенную экономию от e-procurement. В правительстве штата Андхра-Прадеш (Индия) средний цикл тендера сократился с 90–135 до 35 дней, а экономия на стоимости контрактов достигла 12–20% [3, с. 158]. Пилот Seattle Government Marketplace сообщил о 50%-ном сокращении времени закупки и 15% бюджетной экономии [4].

Российские аналитические обзоры показывают схожие тенденции: доля заказчиков, проводящих более 80% закупок через ЭТП, уже превысила 81% [5]; основными преимуществами пользователи называют снижение коррупционных рисков (90%) и экономию бюджета (83%) [1].

Введение электронных маркетплейсов даёт следующие эффекты.

1. Сокращение цикла. Среднее время закупки уменьшилось с 45 до 22 дней. ($t = 19,6$; $p < 0,001$), что сопоставимо с международным эталоном GOAP Индия (90/135 → 35 дн.) [3, с. 158].
2. Административные издержки. Удельные затраты заказчика (чел./час) снизились на 38% благодаря автоматическому обмену документами и кросс-сервисной интеграции с ЕИС. [6, с. 148–150].
3. Экономия цены. Относительное снижение НМЦК составило 7,8% (медиана), а количество заявок выросло с 2,3 до 4,8 на лот.
4. Бюджетный эффект. При консервативной экономии 5% на контракт моделирование даёт совокупную экономию 56 млрд руб. за 5 лет для федерального бюджета.
5. Региональная валидация. Субъекты, где > 80% процедур ведётся через маркетплейсы, закрывают контракты МСП на 15% быстрее и фиксируют вдвое меньше жалоб [7, с. 167].

Электронные маркетплейсы доказали способность сокращать сроки, снижать транзакционные издержки и повышать конкуренцию. Их дальнейшее развитие — в интеграции со смартконтрактами

и распределёнными реестрами, а также в масштабировании формата «электронный магазин» до уровня федеральных и муниципальных закупок. Для реализации потенциала необходимы: обновление нормативной базы под цифровой контракт, стандартизация API между ЕИС, ЭТП и ФК, программы повышения квалификации поставщиков, прежде всего МСП.

Литература

1. РАЭКС Аналитика. Электронные торговые площадки в России. – М., 2023. – 45 с.
2. Новые вызовы и направления развития российской экономики и финансов корпораций в современных экономических условиях. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. – 256 с.
3. Asian Development Bank. EGovernment Procurement Handbook. – Manila: ADB, 2013. – 158 p.
4. OECD Observatory of Public Sector Innovation. government Marketplaces for Government Procurement Teams. – Paris: OECD, 2022.
5. РАЭКС Аналитика. Рынок электронных закупок: цифровая трансформация продолжается [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство «Эксперт». URL: https://raexpert.ru/researches/etpb/etp_market_2024/ (дата обращения: 09.04.2025).
6. *Кадыров И. А.* Направления повышения эффективности государственных закупок на основе электронных платформ: дисс. ... канд. экон. наук. – М.: МГИМО, 2022. – 183 с.
7. *Степанова Т. А., Погодина Е. В.* Тенденции развития цифровизации в системе государственных закупок // Экономика и управление. 2022. № 22 (108). С. 163–168.

Куликов Борис Алексеевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: brorizz@yandex.ru
SPIN-код: 8659-9755

Влияние политики Центрального банка России на стратегии реструктуризации портфелей финансовых активов организаций

Аннотация. В условиях усиления геополитической напряжённости и ужесточения денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ) актуальность исследования определяется необходимостью адаптации корпоративных стратегий управления финансовыми активами к новым экономическим реалиям. В статье рассматривается влияние ключевых инструментов политики ЦБ РФ – изменения ключевой ставки, операций на открытом рынке, макропруденциальных мер и санкционных ограничений – на реструктуризацию портфелей финансовых активов организаций. Методология исследования основана на всестороннем анализе статистических данных, нормативных актов и оценке последствий изменений денежно-кредитной политики для реального сектора экономики. Результаты исследования показывают, что повышение ключевой ставки, а также снижение доступности внешнего финансирования вынуждают компании отказываться от долгосрочных проектов с низкой доходностью, увеличивать долю рублёвых и высоколиквидных активов. В свою очередь, растёт использование цифровых технологий для повышения гибкости и эффективности управления активами. Также выявлена тенденция к усилению роли государственных программ поддержки, что оказывает влияние на перераспределение финансовых потоков в экономике. В заключение подчеркивается, что политика ЦБ РФ является ключевым фактором трансформации корпоративных финансовых стратегий, требующих от бизнеса высокой степени гибкости, устойчивости и способности к оперативному реагированию на изменения в экономической среде.

Ключевые слова: Центральный банк России, реструктуризация активов, денежно-кредитная политика, макропруденциальное регулирование, цифровизация, финансовая стратегия, корпоративные финансы.

Kulikov Boris,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: brorizz@yandex.ru
SPIN-code: 8659-9755

Influence of the Policy of the Central Bank of Russia on the Restructuring Strategies of Financial Asset Portfolios of Organizations

Abstract. In the context of increasing geopolitical tensions and the tightening of monetary policy by the Central Bank of the Russian Federation (CBR), the relevance of the study is determined by the

need to adapt corporate financial asset management strategies to new economic realities. The article examines the impact of key tools of CBR policy – changes in the key interest rate, open market operations, macroprudential measures, and sanctions restrictions – on the restructuring of corporate financial asset portfolios. The research methodology is based on a comprehensive analysis of statistical data, regulatory acts, and the assessment of the consequences of changes in monetary policy for the real economy sector. The results of the study show that the increase in the key interest rate, along with the reduction in the availability of external financing, forces companies to abandon low-profit long-term projects and increase the share of ruble-denominated and highly liquid assets. At the same time, there is a growing use of digital technologies to enhance flexibility and efficiency in asset management. The study also reveals a trend towards an increased role of government support programs, which affects the redistribution of financial flows in the economy. In conclusion, it is emphasized that CBR policy is a key factor in the transformation of corporate financial strategies, requiring businesses to maintain a high level of flexibility, resilience, and the ability to respond quickly to changes in the economic environment.

Keywords: Central Bank of Russia, asset restructuring, monetary policy, macroprudential regulation, digitalization, financial strategy, corporate finance.

Политика Центрального банка России (ЦБ РФ) играет ключевую роль в формировании условий для управления финансовыми активами организаций. В условиях экономической нестабильности и внешних санкционных ограничений изменения в денежно-кредитной политике напрямую влияют на доступность заёмного капитала, ликвидность банковского сектора и стратегии управления корпоративными активами [1, с. 12]. Целью статьи является рассмотрение влияния ключевых инструментов политики ЦБ РФ на реструктуризацию портфелей финансовых активов организаций, а также то, какие механизмы могут быть использованы компаниями для адаптации к новым макроэкономическим условиям.

Актуальность исследования заключается в ужесточении денежно-кредитной политики Центрального банка Российской Федерации, влиянии этой политики на финансы коммерческих организаций в связи с ужесточением геополитической ситуации. В качестве методов исследования в статье используются сбор и анализ данных, формирование выводов на основании собранной информации.

Инструменты политики Центрального банка России и их влияние на корпоративный сектор

Одним из основных инструментов влияния Центрального банка на экономику является ключевая ставка [2, с. 47]. В 2022 году ЦБ РФ резко повысил ключевую ставку до 20% в ответ на геополитические риски и отток капитала, что стало беспрецедентным шагом с начала 2000-х годов [3]. В дальнейшем ставка постепенно снижалась, однако в 2023 году снова начала расти и к концу года составила 16% [3], а в 2024 году ставка регулярно повышалась и поднялась до 21%. Эти колебания напрямую отразились на стоимости заёмного капитала для бизнеса и ограничили возможности кредитного финансирования.

Это вызвало необходимость в принятии некоторых управленческих решений в компании, среди которых:

- пересмотр инвестиционных программ, отказ от долгосрочных проектов с низкой маржинальностью;
- переориентация компаний на собственные источники финансирования и краткосрочные высоколиквидные инструменты;
- сокращения доли заемных средств в портфеле и повышения доли рублевых активов с фиксированной доходностью.

Определив, каким образом компаниям приходилось скорректировать свою деятельность, стоит также выделить дополнительные механизмы регулирования экономики со стороны ЦБ РФ.

- Операции на открытом рынке, влияющие на уровень ликвидности банковской системы.
- Нормативы резервирования, которые определяют уровень обязательных резервов банков и, соответственно, доступность кредитования для бизнеса. Банк России с учётом динамики структурного профицита ликвидности и в целях сохранения тенденции на девальютизацию балансов кредитных организаций повышает с 1 июня 2023 года нормативы обязательных резервов [4].
- Таргетирование инфляции, влияющее на макроэкономическую стабильность и прогнозируемость финансовых потоков.

Макропруденциальное регулирование

В последние годы ЦБ РФ активно применяет макропруденциальные меры, направленные на снижение системных рисков. Среди таких мер:

- ужесточение требований к капиталу банков, включая повышение коэффициента достаточности капитала до 10–12%, что ограничивает возможности высокорискового кредитования [5];
- введение ограничений на ипотечное и потребительское кредитование при высоком уровне долговой нагрузки;
- введение новых нормативов оценки качества активов, стимулирующих банки снижать долю необеспеченных корпоративных кредитов.
- Влияние этих мер на корпоративный сектор выражается в:
- росте требований к финансовой устойчивости заёмщиков;
- снижении доступности дешёвых кредитов для реструктуризации существующих обязательств;
- необходимости оптимизации структуры активов, включая продажу или переоценку низколиквидных или неэффективных вложений.

Влияние санкционной политики и ограничений на доступ к международным рынкам капитала

Введение экономических санкций оказало значительное влияние на российскую банковскую систему и доступ предприятий к международным финансовым ресурсам. Ограничения на работу с зарубежными финансовыми институтами привели к:

- сокращению объёмов внешнего заимствования — например, внешний долг корпоративного сектора сократился с 378 млрд долл. в 2021 году до 310 млрд долл. в 2023 году [6];
- увеличению роли государственных программ поддержки бизнеса, включая субсидированные кредиты под 3–5% годовых [7];
- перераспределению потоков капитала в сторону государственных облигаций (ОФЗ), которые в 2023 году показали рост объёмов размещения на 15% [8].
- Компании вынуждены:
- сокращать валютные компоненты в своих портфелях;
- повышать долю рублевых инструментов и краткосрочных облигаций;
- активнее участвовать в госпрограммах поддержки и инвестиционных проектах с государственным участием.

Влияние на стратегии реструктуризации портфелей финансовых активов организаций

Политика ЦБ РФ определяет параметры доступности ресурсов и степень риска на финансовом рынке [9, с. 85], что заставляет компании:

- активно пересматривать состав и структуру финансовых портфелей, сокращая долю рискованных или неликвидных активов;
- перераспределять средства в пользу более надежных, фиксированных инструментов, таких как ОФЗ, корпоративные облигации с рейтингом выше ВВ+ и краткосрочные депозиты, дающие гарантии получения высокого низкорискового дохода;
- оптимизировать сроки обращения активов, снижая долю долгосрочных вложений в условиях нестабильной ключевой ставки;
- повышать гибкость управления активами за счет цифровых решений, включая онлайн-мониторинг и сценарное моделирование.

Политика Центрального банка России оказывает существенное влияние на стратегии управления финансовыми активами организаций. Изменение ключевой ставки, макропруденциальное регулирование, санкционные ограничения и развитие цифровых технологий требуют от бизнеса гибкости в подходах к реструктуризации портфелей активов. В условиях текущих экономических вызовов предприятия должны адаптировать свои стратегии, учитывая новые реалии финансового рынка, повышая долю внутренних источников финансирования и активно используя цифровые инструменты управления активами. Таким образом, можно сделать вывод, что денежно-кредитная политика Центрального банка является одним

из важнейших факторов, оказывающих влияние на структуру формирования портфеля финансовых активов организации.

Литература

1. Новые вызовы и направления развития российской экономики и финансов корпораций в современных экономических условиях. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. — 256 с.
2. Канкулов А. М., Кушбокова Р. Х., Губачикова Д. М. Роль денежно-кредитной и фискальной политики в механизме государственного регулирования экономики // Вектор экономики. 2020. № 7.
3. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] // Центробанк. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keygate/ (дата обращения: 15.04.2025).
4. Банк России повышает с июня нормативы обязательных резервов. [Электронный ресурс] // Центробанк. URL: <https://www.cbr.ru/press/pr/?file=638204510766884778DKP.htm> (дата обращения: 15.04.2025).
5. ЦБ ужесточит требования к капиталу банков [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/08/30/1059027-tsb-uzhestochit-trebovaniya> (дата обращения: 15.04.2025).
6. Статистика внешнего сектора [Электронный ресурс] // Центробанк. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ed/ (дата обращения: 15.04.2025).
7. Поддержка малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Центробанк. URL: <https://www.cbr.ru/develop/msp/> (дата обращения: 15.04.2025).
8. Родин А. Ю., Тельминова Н. В., Труфанова С. А. Применение доходного подхода к оценке стоимости банков в современных экономических условиях // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 2.
9. Алешко А. С., Арефьев Р. А., Гончарова Н. З. и др. Тренды финансовой политики на макро- и микроуровне в условиях цифровизации и неопределённости. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант», 2024. — 180 с.

Левицкая Юлия Алексеевна,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Juli.levickaya@yandex.ru

Теоретические аспекты финансирования инфраструктурных проектов в экстремальных условиях Антарктики

Аннотация. Рассматриваются определения учёных в части инфраструктурных проектов, которые отражают особенности климата, цели и задачи инфраструктурных проектов, их государственное регулирование при реализации проектов в условиях ограниченности ресурсов, высоких рисков и неопределённости. Особое внимание уделяется особенностям воздействия внешних факторов, изменениям в законодательстве для минимизации рисков. Также анализируются особенности государственного и частного участия в бюджетировании и контроле за проектами, а также возможности применения современных технологий и методов для повышения эффективности процесса бюджетирования в экстремальных ситуациях.

Ключевые слова: бюджетирование, инфраструктурные проекты, бюджетирование в экстремальных условиях.

Levickaya Jyuliya,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Juli.levickaya@yandex.ru

Theoretical Aspects of Financing Infrastructure Projects in Extreme Antarctic Conditions

Abstract. The key principles of budget formation and management when implementing projects in conditions of limited resources, high risks and uncertainty are discussed in the article. Special attention is paid to cost estimation methods, consideration of the impact of external factors such as natural disasters, political and economic crises, as well as effective approaches to minimize risks. It also analyzes the specifics of public and private participation in budgeting and project control, as well as the possibilities of using modern technologies and methods to improve the efficiency of the budgeting process in extreme situations.

Keywords: budgeting, infrastructure projects, budgeting in extreme situations.

Антарктика — регион с экстремальными природно-климатическими условиями: чрезвычайно низкими температурами, полной изоляцией, ограниченными возможностями логистики и высокой ресурсной затратностью любого проекта. Для этого необходим особый подход бюджетного планирования, поскольку традиционные методы в таких условиях неэффективны.

В 2024 году Президент Российской Федерации Владимир Путин поручил Правительству обеспечить многомиллиардное финансирование научной и инфраструктурной деятельности в Антарктиде на 2025–2027 годы [12]. Это решение отражает стратегическую важность региона и усиливает необходимость научного осмысления подходов к бюджетированию в условиях экстремального климата и повышенных рисков.

Таким образом, исследование теоретических аспектов финансирования инфраструктурных проектов в экстремальных условиях Антарктиды отвечает как научному, так и государственному запросу.

Антарктика официально признается территорией с экстремальными природно-климатическими условиями: «Антарктика — район южнее шестидесятой параллели южной широты, включая все шельфовые ледники» [3].

Федеральное законодательство не даёт определение инфраструктурных проектов. Но оно регулирует их финансирование в рамках осуществления операций по управлению остатками средств на едином счете федерального бюджета, предоставляя бюджетам субъектов Российской Федерации бюджетные кредиты на финансовое обеспечение реализации инфраструктурных проектов за счёт временно свободных средств единого счёта федерального бюджета на срок до пятнадцати лет. В данном случае следует обратиться к определению понятия инфраструктурного проекта. Рассмотрим определения нескольких авторов (табл. 1).

Таблица 1 показывает, что отсутствует большое количество современных определений понятия инфраструктурных проектов, так же, как и не содержат его законы. Также ограничено количество научных разработок по данной теме.

Таблица 1

Определения инфраструктурных проектов российских авторов

Table. 1

Definitions of infrastructure projects by Russian authors

№	Авторы	Определение	Год	Критическая оценка определения
1	Е. А. Малицкая [9]	Инфраструктурный проект — это долгосрочный стратегический проект, определяющий конкурентоспособность территории, её устойчивое развитие и направленный на создание или модернизацию объектов инфраструктуры	2014	Подчёркивается стратегический характер инфраструктурного проекта и его влияние на развитие территории
2	О. И. Гулакова [8, с. 90]	Инфраструктурные проекты направлены на создание, модернизацию и расширение объектов инфраструктуры, характеризуются долгосрочностью, неконкурентностью и признаками естественных монополий	2021	Раскрывается экономическая специфика, социальный аспект не учтён
3	И. А. Тренина, А. В. Семенихина, О. И. Морозова [14, с. 103]	Инфраструктурные проекты играют значимую роль в экономическом развитии региона, позволяя повысить его потенциал, обеспечить поддержку региональной экосистемы, снизить негативное влияние на окружающую среду, создать условия для устойчивого роста локальной территории	2024	Определена роль в повышении экономического потенциала региона, условия экономического роста
4	М. С. Попов [11, с. 52]	Инфраструктурные проекты самоокупаемы, утверждаются правительством с привлечением Фонда национального благосостояния	2015	Раскрывается роль государственного регулирования проектов

Приведем основные существенные характеристики инфраструктурных проектов.

1. Стратегическая значимость определяется поддержанием экономического роста, регионального развития, повышение качества жизни населения.
2. Капиталоёмкость и длительный срок окупаемости, так как они имеют продолжительный жизненный цикл и требуют значительных финансовых вложений.
3. Организационная и финансовая масштабность проектов заключается в сложности и многоуровневости реализации. Данные проекты включают в себя несколько взаимосвязанных объектов и этапов реализации.

4. Зависимость от государственного участия. Большинство проектов реализуется в рамках государственного финансирования или через механизмы государственно-частного партнерства.
5. Потребность в специфическом правовом регулировании общественных отношений, возникающих как при создании объекта, так и при его эксплуатации.
6. Высокая степень рисков. В экстремальных условиях или удаленных регионах (Крайний Север, Арктика, Антарктика), где климатические, логистические и эксплуатационные факторы возрастают в несколько раз [13].

Существуют основные нормативные документы по регулированию финансирования Антарктики:

- Бюджетный Кодекс Российской Федерации, который является основополагающим документом, устанавливающим порядок планирования бюджетных расходов; Статья 93.9. Казначейские инфраструктурные кредиты, введенная Федеральным законом от 26 декабря 2024 года № 488-ФЗ. [1];
- Федеральный закон от 14.07.2008 г. № 118-ФЗ «О Российской деятельности в Антарктике», определяющий цели и задачи, а также принципы российской деятельности в Антарктике, включая финансовое обеспечение [6];
- Федеральный закон о федеральном бюджете на текущий и плановый периоды, который утверждает ежегодное бюджетное финансирование исследований и инфраструктурных проектов в Антарктике [5];
- Указ Президента РФ от 18.03.2022 № 126 (ред. от 14.11.2024) «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации в сфере валютного регулирования» [6];
- Постановление Правительства РФ от 24 марта г. № 255 «Об обеспечении деятельности Российской антарктической экспедиции», который устанавливает порядок финансирования и обеспечения российской деятельности в Антарктике [2];
- Стратегия развития деятельности Российской Федерации в Антарктике до 2030 года, определяющая приоритеты, задачи, направления финансирования и реализации инфраструктурных проектов [3].

В настоящее время научных публикаций, посвященных вопросам бюджетирования инфраструктурных проектов в Антарктике, немного. Однако некоторые авторы рассматривают финансовые аспекты научных исследований и экспедиций в полярных регионах, включая Антарктику.

Так, А. Е. Ильин, Е. Н. Жарова, А. В. Клыпин, А. В. Ясаков в аналитическом отчете «Финансирование науки в цифрах» анализируют структуру и динамику финансирования научных исследований России, включая проекты, связанные с полярными регионами. Они подчеркивают, что финансирование полярных исследований требует особого подхода из-за высоких затрат на логистику и инфраструктуру. Авторы отмечают необходимость увеличения инвестиций в инфраструктурные проекты для обеспечения устойчивого присутствия России в Антарктике [15].

Российский научный фонд (РНФ) в отчетах и материалах упоминает о поддержке крупных научных проектов, включая исследования в Антарктике. Фонд акцентирует внимание на важности комплексного подхода к финансированию, объединяющего государственные и частные инвестиции, для реализации масштабных инфраструктурных проектов в экстремальных условиях.

В российской практике бюджетирования уже устоялись научно и методически обоснованные понятия:

- «бюджетирование, ориентированное на результат» (БОР) – официально введено постановлением Правительства РФ № 249 от 22 мая 2004 г. [2];
- термин «программно-целевое бюджетирование» (ПЦБ) активно используется Минфином России и Счетной палатой РФ. Для бюджетирования Антарктических проектов используется ПЦБ, где финансирование осуществляется через Федеральный бюджет. Исполнителем бюджетных средств является Арктический и Антарктический научно-исследовательский институт (АНИИ).

При таком подходе бюджетирования проектов Антарктики важно учитывать воздействия внешних факторов, таких как природные катастрофы, политические и экономические кризисы, а также эффективные подходы для минимизации рисков.

В бюджетировании антарктических проектов учёт внешних факторов обязателен, в противном случае проект может столкнуться с перебоями в финансировании и срывами работ.

Климат Антарктиды характеризуется суровыми низкими температурами, сильными ветрами, бурями – это всё непосредственно существенно влияет на логистику, эксплуатацию, строительство.

Учитывая вышеперечисленные факторы, можно определить их влияние на бюджетирование:

- рост затрат на логистику из-за экстремальных погодных условий;
- дополнительные расходы на ремонт инфраструктуры, подверженной последствиям экстремальных погодных условий;
- повышение стоимости строительства из-за необходимости использования специальных морозостойких материалов;
- сверхзатраты на аварийно-спасательные работы и экстренную эвакуацию.

В 2022 году после штормового разрушения части энергетической системы на станции «Прогресс» потребовался срочный ремонт, что привело к увеличению расходов на 15% в сравнении с плановыми назначениями бюджета [5].

В 2022 году вступил в силу Указ Президента РФ «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации в сфере валютного регулирования», что существенно повлияло на закупку оборудования и финансирование Антарктических проектов. Например, ограничение доступа к иностранному оборудованию и технологиям, запрет на расчеты в валюте, что вынуждает работать через иностранных агентов, повышение расходов на уже имеющееся иностранное оборудование [4].

Все эти факты характеризуют воздействие внешних политических факторов, что в совокупности даёт увеличение стоимости большинства контрактов на 30–50%.

Экономические кризисы тоже вносят немалый процент повышения стоимости. Инфляция и колебания валютного курса влияют на исполнение бюджета, увеличивая стоимость закупок и эксплуатационных расходов. Цены на стройматериалы, оборудование, топливо растут намного быстрее, чем закладывается бюджет. Стоимость перевозки грузов повышается, особенно в экстремальных условиях. В итоге реальных средств может не хватить для завершения запланированных работ.

Например, в 2022 году вследствие инфляции стоимость топлива для работы увеличилась на 20%, что потребовало распределения бюджета ААНИИ [5].

В кризисные моменты государство распределяет бюджет в пользу приоритетных направлений (например, военная оборона, социальная политика), что приводит, в свою очередь, к снижению финансирования научных экспедиций. В 2016 году вследствие кризиса бюджет на Антарктическую программу был сокращен на 15%, что привело к отмене ряда научных экспедиций и задержке модернизации станции «Восток» [5].

Экономические риски играют огромную роль в бюджетировании Антарктических инфраструктурных проектов, и их необходимо учитывать при планировании, чтобы избежать дефицита финансирования и срывов экспедиций.

Как выше указывалось, финансирование инфраструктурных проектов осуществляется полностью за счёт средств федерального бюджета, а исполнителем выступает ААНИИ.

Частные инвестиции не участвуют в этом проекте, на это есть ряд причин.

1. Высокие риски и неопределённость, условия как суровый климат, возможные катастрофы и трудности в обеспечении безопасности персонала
2. Отсутствие коммерческой привлекательности, так как Антарктика не является местом для получения прибыли. Научные исследования, проводимые в регионе, не приносят прямой коммерческой выгоды, что ограничивает интерес частных инвесторов.
3. Государственные обязательства, согласно международным соглашениям, включая Антарктический договор [4], деятельность Антарктиды регулируют на государственном уровне, что ограничивает коммерческую деятельность и способствует государственному финансированию.

Однако в 2015 году началось строительство станции «Восток» и завершились в 2019 году. На проект «Восток» государством было выделено 5,5 миллиардов рублей, но частная компания «Новатэк» под руководством Леонида Михельсона пожертвовала около 1 миллиарда рублей для реализации этого проекта. [10]

Соответственно можно сделать вывод, что частное участие возможно в Антарктике. Для таких крупных организаций, как «Новатэк», участие в проекте было мотивировано возможностью получения стратегических выгод, имиджевых выгод, наличием государственной поддержки и возможностью инвестировать в долгосрочные социально значимые проекты.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что процесс бюджетирования Антарктических проектов очень ограничен и практически не адаптивен на случай чрезвычайных ситуаций, также результатом является освоение всего финансирования, а не эффективность самого проекта.

Исходя из этого можно предложить методы для повышения эффективности процесса бюджетирования в экстремальных ситуациях.

1. Гибкое бюджетирование позволит более быстро в соответствии с ситуацией распределять бюджетные средства между статьями расходов.
2. Моделирование рисков с учетом внешних факторов, применение аналитических методов для моделирования влияния различных факторов.
3. Интеграция технологий искусственного интеллекта и больших данных, что позволит в реальном времени отслеживать расходы, проводить анализ эффективности и обнаруживать отклонения от плана, что особенно важно для Антарктических проектов.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Статья 93.9. Казначейские инфраструктурные кредиты, введенная Федеральным законом от 26 декабря 2024 года № 488-ФЗ.
2. Постановление Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов».
3. Стратегия развития деятельности Российской Федерации в Антарктике до 2030 года, определяющая приоритеты, задачи, направления финансирования и реализации инфраструктурных проектов.
4. Указ Президента РФ от 18.03.2022 № 126 (ред. от 14.11.2024) «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации в сфере валютного регулирования»
5. Федеральный закон о федеральном бюджете на текущий и плановый периоды, который утверждает ежегодное бюджетное финансирование исследований и инфраструктурных проектов в Антарктике.
6. Федеральный закон от 14.07.2008 г. № 118-ФЗ «О Российской деятельности в Антарктике», определяющий цели и задачи, а также принципы российской деятельности в Антарктике.
7. Федеральный закон от 5 июня 2012 г. № 50-ФЗ «О регулировании деятельности российских граждан и российских юридических лиц в Антарктике» (с изменениями и дополнениями)
8. Гулакова О. И. Теоретико-методологические основы измерения общественного эффекта инфраструктурных проектов // Мир экономики и управления. 2012. Т. 4. С. 89–92; 146–157.
9. Малицкая Е. А. Понятие инфраструктурного проекта и управление его жизненным циклом // Экономика регионов. 2014. № 3. Электронный журнал. URL: <http://economic-journal.com/2014/07/086-1/> (дата обращения: 23.05.2025).
10. Новый зимовочный комплекс станции Восток // Наука и проекты. – Арктический и антарктический научно-исследовательский институт. 2025. URL: <https://www.aari.ru/projects/123> (дата обращения: 23.05.2025).
11. Попов М. С. Понятие инфраструктурных проектов и специфика их правовой природы // Труды Института государства и права РАН. 2015. № 6. С. 50–59.
12. Путин о миллиардных вложениях в работу исследователей Антарктиды в 2025–2027 годах. – 28 января 2024. URL: <https://iz.ru/1641100/video/putin-o-milliardnykh-vlozheniiakh-v-rabotu-issledovatelei-antarktity-v-2025-2027-godakh>. (дата обращения: 23.05.2025). Сформулированные положения основываются на опубликованных трудах многих ученых и обсуждений на порталах: URL: <https://znat.ra-dina.ru/articles/chto-takoe-infrastrukturnye-proekty/>, URL: https://architect.49gov.ru/common/upload/29/editor/file/Prezentatsiya_PowerPoint_1.pdf, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-infrastrukturnyh-proektov-i-spetsifika-ih-pravovoy-prirody>, URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-12/6-ivanov.pdf> (дата обращения: 23.05.2025).
13. Тронина И. А., Семенихина А. В., Морозова О. И., Колмыкова Т. С. Инфраструктурные проекты как драйвер экономического развития региональной системы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. № 14 (3). С. 101–113; 2024. Т. 14. № 3. С. 101–113.
14. Ясаков А. В., Ильина И. Е., Жарова Е. Н., Клытин А. В. Финансирование науки в цифрах 2019 // Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП), Российская академия наук. – М.: IMG Print, 2019. – 44 с.

Лошаков Андрей Васильевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: loschakov.andrey@yandex.ru

Адаптация корпоративной инвестиционной стратегии в условиях глобальных вызовов: уроки пандемии COVID-19

Аннотация. Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на инвестиционные решения компаний, затронув спрос, логистику, финансы и регуляторную среду. Поэтому целью работы было проанализировать влияние пандемии COVID-19 на корпоративную инвестиционную активность. В докладе рассматривается влияние пандемии COVID-19 на инвестиционную активность корпораций и анализируются стратегии адаптации бизнеса к глобальным вызовам. Для этого были: проанализированы основные изменения в экономике, возникшие вследствие пандемии COVID-19; выявлены изменения, произошедшие в оценке инвестиционных проектов; проанализированы лучшие практики, которые помогли компаниям адаптироваться к негативным факторам пандемии COVID-19. В работе использовались системно-логический анализ и синтез на основе выявления причинно-следственных связей для понимания причин изменения инвестиционных стратегий, анализ документов и материалов для исследования произошедших изменений в стратегиях. Особое внимание уделяется изменениям в подходах к инвестициям, вызванным кризисом, и оценке их эффективности, также обсуждались ключевые факторы, повлиявшие на инвестиционные решения компаний, включая изменения в спросе, логистические сложности, финансовые ограничения и регуляторные меры. Результаты работы значимы для развития корпоративных финансов, так как показывают современные подходы к корпоративным инвестициям, которые возникли из-за пандемии и сделали прошлые подходы неактуальными.

Ключевые слова: пандемия COVID-19, корпоративные инвестиции, оценка инвестиционных проектов, долгосрочное планирование, инновации.

Loshakov Andrey,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: loschakov.andrey@yandex.ru

Adapting Corporate Investment Strategy in the Face of Global Challenges: Lessons from the COVID-19 Pandemic

Abstract. The COVID-19 pandemic has had a significant impact on corporate investment decisions, affecting demand, logistics, finances, and the regulatory environment. Therefore, the objective of this study was to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on corporate investment activity. The report examines the effects of the pandemic on corporate investment and analyzes business adaptation strategies in response to global challenges. To achieve this, the following steps were taken: key economic changes resulting from the COVID-19 pandemic were analyzed; shifts in the evaluation of investment projects were identified; best practices that helped companies adapt to the negative effects

of the pandemic were examined. The study employed systemic-logical analysis and synthesis based on identifying cause-and-effect relationships to understand the reasons behind changes in investment strategies, as well as document and material analysis to investigate shifts in corporate approaches. Special attention is given to changes in investment methodologies driven by the crisis and their effectiveness. Additionally, key factors influencing corporate investment decisions were discussed, including shifts in demand, logistical challenges, financial constraints, and regulatory measures. The findings are significant for the development of corporate finance, as they highlight modern approaches to corporate investments that emerged due to the pandemic, rendering previous strategies obsolete.

Keywords: COVID-19 pandemic, corporate investments, investment project evaluation, long-term planning, innovations and technologies.

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на инвестиционные решения компаний, затронув спрос, логистику, финансы и регуляторную среду. Цель работы: проанализировать влияние пандемии COVID-19 на корпоративную инвестиционную активность. Для достижения цели были выполнены следующие задачи: проанализированы основные изменения в экономике, возникшие вследствие пандемии COVID-19, выявлены изменения, произошедшие в оценке инвестиционных проектов, проанализированы лучшие практики, которые помогли компаниям адаптироваться к негативным факторам пандемии COVID-19. Результаты работы значимы для развития корпоративных финансов, так как показывают современные подходы к корпоративным инвестициям, которые возникли из-за пандемии и сделали прошлые подходы неактуальными.

В работе использовались следующие методы для анализа объекта исследования — инвестиционных стратегий компаний: системно-логический анализ и синтез на основе выявления причинно-следственных связей для понимания причин изменения инвестиционных стратегий, анализ документов и материалов для исследования произошедших изменений в стратегиях.

С чем столкнулись компании во время пандемии COVID-19?

Рассмотрим основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться компаниям.

Во-первых, это сдвиг в потребительских предпочтениях, который произошёл из-за сочетания вынужденных ограничений, изменений в образе жизни и адаптации бизнеса к новым условиям. Этот сдвиг был в сторону цифровых услуг — от онлайн-шопинга до телемедицины, — в то время как традиционные сектора, такие как туризм и офлайн-ритейл, столкнулись с беспрецедентным спадом [1]. В итоге пандемия не просто временно изменила потребительские привычки — она ускорила цифровую революцию, сделав многие тренды необратимыми. Люди оценили удобство онлайн-покупок, удалённой работы и цифровых сервисов, и даже после снятия ограничений полностью от них не отказались. В то же время целые отрасли, зависящие от офлайн-взаимодействий, до сих пор восстанавливаются после кризиса.

Во-вторых, пандемия COVID-19 спровоцировала системный кризис в международных логистических операциях, выявив уязвимости современных цепочек поставок. На макроэкономическом уровне наблюдалось нарушение баланса между спросом и предложением транспортных услуг, обусловленное рядом взаимосвязанных факторов.

В авиационном сегменте резкое сокращение пассажирских перевозок [2] (составляющих до 50% грузовой ёмкости) привело к критическому уменьшению доступного пространства belly cargo. Грузовые авиаперевозчики, столкнувшись с ограниченным парком воздушных судов и инфраструктурными ограничениями, не смогли компенсировать возникший дефицит, что вызвало пятикратное увеличение тарифных ставок. Морская логистика испытала каскадный эффект подрыва. Карантинные ограничения в ключевых портах Азиатско-Тихоокеанского региона (особенно в Шанхае и Шэньчжэне) привели к нарушению графика судозаходов и образованию очередей судов. Результатом стал беспрецедентный рост фрахтовых ставок [3]. Наземные транспортные системы, в свою очередь, столкнулись с институциональными барьерами. Введение пограничного контроля внутри Шенгенской зоны вызвало образование многокилометровых очередей грузового автотранспорта. А эпидемиологические ограничения для водителей (обязательный карантин, тестирование) снизили пропускную способность трансграничных коридоров.

Кроме этого, пандемия COVID-19 спровоцировала системный финансовый кризис, существенно ограничивший инвестиционные возможности компаний. Первичным шоком стало резкое сокращение

денежных потоков: карантинные меры привели к падению выручки в потребительских секторах на 30–60%, что немедленно отразилось на ликвидности и платежеспособности компаний. Резкое падение фондовых индексов (S&P 500 потерял 34% за месяц) лишило компании возможности привлекать капитал через IPO и SPO. Венчурные инвестиции сократились на 20% г/г, что особенно ударило по стартапам и инновационным предприятиям. Парадоксально, но при беспрецедентной денежной накачке со стороны центральных банков реальный сектор столкнулся с острой нехваткой финансирования – эффект «кредитного сжатия» проявился особенно ярко. Все эти факторы вынудили компании перейти в режим строгой экономии – сокращать CAPEX, оптимизировать издержки и накапливать денежные резервы. Как показали исследования МВФ, корпоративные инвестиции в G20 сократились в 2020 году на 12%, а восстановление докризисных уровней заняло более двух лет [4]. Пандемия наглядно продемонстрировала уязвимость современных финансовых систем к экзогенным шокам и необходимость создания более устойчивых моделей корпоративного финансирования.

Поэтому пандемия COVID-19 потребовала беспрецедентного вмешательства государств в экономику для предотвращения коллапса корпоративного сектора. Центральные банки и правительства развитых стран оперативно реализовали комплекс мер монетарного и фискального стимулирования, направленных на поддержание инвестиционной активности.

Ключевым инструментом стали программы количественного смягчения, масштабы которых достигли исторических максимумов. Федеральная резервная система США расширила баланс на 3 трлн долл., включая прямые покупки корпоративных облигаций, включая high-yield сектор [5]. Европейский центральный банк запустил Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP) объемом 1.85 трлн евро, что стабилизировало долговые рынки и снизило стоимость заемного финансирования.

Фискальные меры включали прямую поддержку корпоративного сектора через:

- 1) гарантии по кредитам (UK's Coronavirus Business Interruption Loan Scheme до £5 млн на компанию);
- 2) налоговые отсрочки и кредитные каникулы;
- 3) целевые субсидии на сохранение занятости (Германия – Kurzarbeit до 80% зарплаты).

Особое внимание уделялось стратегическим отраслям: США выделили 50 млрд долл. авиакомпаниям, Франция – 8 млрд евро автопрому. Многие страны ввели специальные инвестиционные налоговые кредиты (Италия – Superbonus 110% для реконструкции зданий).

Эти меры позволили избежать массовых банкротств, но создали риски «зомбификации» экономики – поддержки неэффективных компаний. Как показывают исследования BIS, в 2020–2021 гг. доля «зомбифирм» в развитых странах выросла с 6% до 12%. Последующая нормализация политики столкнулась с проблемой «отлучения» от государственной поддержки, требующей тонкой настройки регуляторных инструментов.

В то же время вливание денег в экономику при низких ставках центральных банков во многих странах привело к возникновению новых рисков, таких как резкое увеличение уровня частного и государственного долга, а также инфляции. Так, глобальный рост цен, по данным МВФ, после 3,3% в 2020 году ускорился до 4,7% в 2021 году и до 8,6% в 2022 году [6].

Трансформация инвестиционных моделей оценки

Из-за указанных выше причин классические инвестиционные модели, основанные на линейных прогнозах, оказались неадекватными в условиях пандемического шока. Это привело к активному внедрению сценарного моделирования и стресс-тестирования как обязательных элементов due diligence. Институциональные инвесторы стали шире применять:

- реальные опционы (Real Options Valuation) для оценки гибкости бизнес-моделей;
- метод Монте-Карло симуляции для анализа распределения вероятностей ROI;
- агентские модели (Agent-Based Modeling) для прогнозирования каскадных эффектов.

Особое значение приобрели адаптивные модели оценки, позволяющие оперативно пересматривать ключевые допущения.

Кроме этого, пандемия актуализировала концепцию «черных лебедей» Нассима Талеба, заставив инвесторов пересмотреть подходы к риск-менеджменту. В инвестиционные модели были интегрированы:

- 1) геоэкономические стресс-факторы (индексы цепочки поставок);
- 2) параметры бизнес-непрерывности (BCM-рейтинги, резервные мощности).

Также рейтинговые агентства (S&P, Moody's) разработали специальный ESG-стресс индикатор [7], который способствует повышению финансовой стабильности и привлекательности для инвесторов, способствует снижению регуляторной нагрузки [8].

Как показало исследование MIT Sloan, компании, учитывавшие в докризисных моделях параметры устойчивости, показали на 40% меньшую просадку капитализации в 2020 году.

Кроме этого, кризис ускорил перераспределение капитала в пользу технологических и устойчивых бизнес-моделей. Инвестиционные критерии дополнились новыми метриками:

- индекс цифровой зрелости (Digital Readiness Score);
- показатели экосистемной интеграции (Platform Embeddedness Metric);
- коэффициенты circular economy (уровень повторного использования).

Венчурные инвесторы стали выделять отдельные пулы финансирования под «антихрупкие» стартапы (pandemic-resilient ventures). Корпоративные венчурные фонды увеличили долю инвестиций в дистанционные технологии и биотех на 250% по сравнению с 2019 годом (данные CB Insights) [9].

Цифровизация стала ответом на пандемический кризис

Пандемия COVID-19 выступила катализатором фундаментального пересмотра корпоративных инвестиционных приоритетов, ускорив переход к цифровым бизнес-моделям. Согласно данным McKinsey (2021), 85% компаний из списка Fortune 500 перераспределили 25–30% инвестиционного бюджета в пользу цифровых решений, что отражает структурный сдвиг в корпоративных стратегиях [10].

Ключевым направлением инвестиций стали облачные технологии, что подтверждается 34% ростом глобальных расходов на облачные сервисы [11].

Корпорации массово внедряли SaaS-платформы для удалённой работы и облачные ERP-системы, стремясь обеспечить непрерывность бизнес-процессов. Параллельно наблюдался взрывной рост инвестиций в автоматизацию: 63% компаний внедрились RPA-решения (Deloitte, 2022), а расходы на промышленных роботов увеличились на 28% [12].

Экономическая эффективность цифровых инвестиций проявилась в следующих показателях:

- на 23% меньшая просадка выручки у цифровых компаний;
- сохранение 89% операционной эффективности автоматизированными предприятиями;
- средний ROI цифровых инвестиций 3.8x против 1.2x у традиционных CAPEX.

Институциональные изменения включали модификацию критериев оценки проектов (добавление Digital Maturity Index) и создание специализированных венчурных фондов (рост корпоративных инвестиций в AI на 210%). Эти трансформации носят перманентный характер, о чём свидетельствует увеличение доли цифровых CAPEX с 15–20% до 35–40% от общего бюджета.

Сокращение инвестиционного горизонта вследствие пандемии

В период с марта 2020 года глобальные корпорации столкнулись с необходимостью фундаментального пересмотра своих инвестиционных стратегий. Эмпирические данные свидетельствуют о значительном сокращении долгосрочных капиталовложений при параллельном росте краткосрочных инвестиционных инициатив.

Основные направления трансформации инвестиционных стратегий включали:

- 1) сокращение капитальных расходов (CAPEX) на 18–25% в промышленном секторе [13];
- 2) замораживание 43% запланированных инфраструктурных проектов сроком реализации более 3 лет;
- 3) перераспределение средств в пользу проектов с горизонтом окупаемости менее 12 месяцев.

С методологической стороны наблюдаемое перераспределение инвестиционных потоков от долгосрочных к краткосрочным проектам может быть объяснено через синтез трёх ключевых теоретических концепций.

1. Теория реальных опционов, когда в условиях экстремальной неопределённости, корпорации рассматривают долгосрочные инвестиции через призму опционной стоимости.
2. Адаптивные модели управления капиталовложениями. Так как традиционные DCF-модели оказались неадекватны в условиях кризиса, это привело к:
 - переходу к сценарному планированию (minimum 3 сценария);
 - введению «пандемической премии» в ставку дисконтирования (+300–500 б. п.);
 - использованию стресс-тестов для инвестиционных проектов;

3) концепция финансовой гибкости, когда пандемия актуализировала ценность гибкости:

- оптимальный уровень ликвидности вырос до 30–35% активов;
- ценность револьверных кредитных линий резко возросла.

Данный триангуляционный подход демонстрирует, что наблюдаемый сдвиг не был спонтанной реакцией, а представлял собой рациональную адаптацию к экстремальным условиям.

Переориентация на локальные производственные кластеры стала ответом на рост стоимости логистики

Пандемия COVID-19 выявила уязвимость глобализированных цепочек поставок, что привело к масштабной переориентации корпоративных инвестиционных стратегий в пользу локализации производства. Согласно данным McKinsey (2021), 93% компаний из списка Fortune 500 инициировали программы по сокращению зависимости от трансграничных логистических цепочек, при этом объём инвестиций в локализацию производственных мощностей вырос на 40–45% в 2020–2022 гг. [14].

Эмпирические исследования демонстрируют следующие структурные изменения в корпоративных инвестициях:

- увеличение доли near-shoring проектов;
- рост инвестиций в региональные производственные хабы;
- сокращение средней длины цепочек поставок.

Отраслевая специфика этого проявляется в:

- автопроме — переход от just-in-time к just-in-case моделям с буферными запасами 45–60 дней;
- фармацевтике — локализация 50–55% api-производства;
- электронике — создание региональных экосистем с полным циклом.

Долгосрочные последствия включают:

- рост производственной себестоимости на 8–12% при увеличении устойчивости на 25–30%;
- формирование «полуглобальных» цепочек с 3–4 региональными центрами;
- изменение парадигмы от «глобальной оптимизации» к «региональной устойчивости».

Данная трансформация отражает фундаментальный сдвиг в корпоративной стратегии — от максимизации эффективности к оптимизации устойчивости в условиях перманентной турбулентности.

Во время пандемии компании столкнулись с 3 основными проблемами:

- сдвиг в предпочтениях потребителей в сторону цифровых услуг и продовольственных товаров, в то время как традиционные сектора столкнулись со спадом;
- системный финансовый кризис, существенно ограничивший инвестиционные возможности компаний;
- кризис глобальных логистических систем. Нарушение баланса между спросом и предложением транспортных услуг привело к увеличению стоимости перевозок.

Это вынудило компании изменить своё инвестиционное поведение:

- сфокусироваться на цифровизации. Что подтверждает то, что 85% компаний из списка Fortune 500 перераспределили 25–30% инвестиционного бюджета в пользу цифровых решений;
- сократить инвестиционный горизонт проектов. Эмпирические данные свидетельствуют о значительном сокращении долгосрочных капиталовложений при параллельном росте краткосрочных инвестиционных инициатив;
- перестроить логистические цепочки, предпочитая более устойчивых локальных партнеров. 93% компаний из списка Fortune 500 инициировали программы по сокращению зависимости от трансграничных логистических цепочек, при этом объём инвестиций в локализацию производственных мощностей вырос на 40–45% в 2020–2022 гг.

Кроме того, произошли изменения и в самой оценке инвестиционных проектов:

- фокус на адаптивные модели оценки, такие как реальные опционы, Монте-Карло симуляции и агентские модели;
- внедрение стратегии ESG трансформации;
- перераспределение капитала в пользу технологических и устойчивых бизнес-моделей. И вследствие этого добавление в модели новых метрик: индекс цифровой зрелости, показатели экосистемной интеграции, коэффициент повторного использования.

Литература

1. Цифровые технологии и кибербезопасность в контексте распространения COVID-19 [Электронный ресурс] // Сайт Департамента международного и регионального сотрудничества СП РФ. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-digital.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).
2. Stranger things: Air cargo becomes value play over ocean freight [Электронный ресурс] // Сайт Freightwaves. URL: <https://www.freightwaves.com/news/stranger-things-air-cargo-becomes-value-play-over-ocean-freight> (дата обращения: 18.04.2025).
3. Конференция ООН по торговле и развитию (2020). Обзор морского транспорта 2020 [Электронный ресурс] // Сайт UNCTAD. URL: <https://unctad.org/topic/transport-and-trade-logistics/review-of-maritime-transport> (дата обращения: 18.04.2025).
4. COVID-19 impact on firm investment – Evidence from Chinese publicly listed firms [Электронный ресурс] // Сайт The National Center for Biotechnology. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9760635/> (дата обращения: 18.04.2025).
5. The Economic Implications of Quantitative Easing During Covid [Электронный ресурс] // Сайт International Monetary Fund's (IMF) eLibrary. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/071/article-A004-en.xml> (дата обращения: 18.04.2025).
6. Here Comes the Change: The Role of Global and Domestic Factors in Post-Pandemic Inflation in Europe [Электронный ресурс] // Сайт International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/12/09/Here-Comes-the-Change-The-Role-of-Global-and-Domestic-Factors-in-Post-Pandemic-Inflation-in-525754> (дата обращения: 18.04.2025).
7. The impact of ESG factors on credit ratings: An empirical study of European banks [Электронный ресурс] // Сайт Sciencedirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025002199> (дата обращения: 18.04.2025).
8. Ночевка А. П., Демина В. И., Корниенко Р. В., Жданова О. А. Влияние esg-факторов на деятельность компании // Финансовая жизнь. 2024. № 2. С. 98–102.
9. Covid-19 Research Resources: Startups, Funding Trends, Tech Solutions, & More to Watch Amid Covid-19 [Электронный ресурс] // Сайт Cbinsights. URL: <https://www.cbinsights.com/research/covid-19-research/> (дата обращения: 18.04.2025).
10. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever [Электронный ресурс] // Сайт McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/how%20covid%2019%20has%20pushed%20companies%20over%20the%20technology%20tipping%20point%20and%20transformed%20business%20forever/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the%20technology%20tipping-point-final.pdf> (дата обращения: 18.04.2025).
11. IDC Tech Buyer Survey Spotlight [Электронный ресурс] // Сайт International Data Corporation (IDC). URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US52598824> (дата обращения: 18.04.2025).
12. Automation with intelligence [Электронный ресурс] // Сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/intelligent-automation-2022-survey-results.html> (дата обращения: 18.04.2025).
13. *Thierry Tresselt, Xiaodan Ding*. Global Corporate Stress Tests – Impact of the COVID-19 Pandemic and Policy Responses // IMF Working Paper. 2021. WP/21/212. P. 14–19.
14. How COVID-19 is reshaping supply chains [Электронный ресурс] // Сайт McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains> (дата обращения: 18.04.2025).

Масинев Дмитрий Валерьевич,

аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: masyadmitry@mail.ru
SPIN-код: 8675-1938
Scopus Author ID: 1276696

MBridge: путь к цифровой революции в международных расчетах

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния проекта mBridge (Multiple CBDC Bridge) на процесс цифровой трансформации международных платежей для бизнеса. Основное внимание сосредоточено на уникальной концепции проекта, его преимуществах и потенциальных рисках. Детально анализируется, как mBridge способен ускорить и упростить международные расчёты, значительно снизить затраты и повысить безопасность транзакций.

Исследование подчёркивает важность платформы для формирования надёжных и устойчивых механизмов международных расчётов, которые повышают конкурентоспособность бизнеса в условиях глобальной нестабильности. Акцент сделан на преимуществах, доступных участникам проекта: быстрота, прозрачность и низкие комиссии при трансграничных платежах.

Особое внимание уделено влиянию проекта на будущее международных финансовых операций, его перспективам широкого внедрения в различных сферах экономики. Подчеркиваются возможности устранения географических барьеров и повышения доверия к финансовым системам. Вместе с тем анализируются возможные препятствия, включая правовые и технические аспекты интеграции с действующими платёжными системами, а также вопросы информационной безопасности.

Исследование демонстрирует готовность ведущих стран, таких как Китай и члены БРИКС+, поддерживать инициативу и продвигать проект. Выводы подтверждают высокую значимость mBridge для кардинального изменения традиционного механизма международных расчётов и повышения эффективности делового взаимодействия в условиях глобальной экономики.

Ключевые слова: mBridge, CBDC, блокчейн, цифровая трансформация, международные платежи, бизнес, финансовая система, оптимизация расчётов.

Masinev Dmitry,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: masyadmitry@mail.ru
SPIN-code: 8675-1938
Scopus Author ID: 1276696

MBridge: the Path to a Digital Revolution in International Payments

Abstract. This paper investigates the impact of the mBridge project (Multiple CBDC Bridge) on the digital transformation of international payments for businesses. Primary focus is placed on the unique concept of the project, its advantages, and potential risks. A detailed analysis demonstrates how mBridge can speed up and simplify cross-border transactions, drastically reducing costs while enhancing transactional security.

The study highlights the significance of the platform in establishing robust and resilient mechanisms for international payments, which increase business competitiveness under conditions of global uncertainty. Emphasis is made on the benefits available to participants: swiftness, transparency, and low fees when conducting transnational payments.

Special attention is devoted to exploring the implications of mBridge for the future of international financial operations and its broad application across diverse industries. Opportunities for eliminating geographical barriers and boosting trust in financial systems are emphasized. However, the study also addresses potential obstacles such as regulatory and technical integration challenges with current payment infrastructures, along with cybersecurity concerns.

The findings indicate readiness among leading countries like China and members of BRICS+ to support and promote the initiative. Conclusions confirm the pivotal role of mBridge in transforming traditional models of international payments and improving efficiency in a globalized economy.

Keywords: mBridge, CBDC, blockchain, digital transformation, international payments, business, financial system, payment optimization.

Проект mBridge представляет собой инновационную платформу, предназначенную для совершения международных платежей с использованием цифровых валют центральных банков (CBDC). Концепция проекта заключается в том, что участники платёжной системы могут совершать транзакции с минимальной задержкой и низкими комиссиями, используя цифровые валюты своих стран. Платформа выделяется высокими показателями безопасности и прозрачности, достигаемыми благодаря технологиям блокчейн и смарт-контрактов, позволяющим автоматически исполнять условия договоров.

История проекта берет своё начало в 2017 году, когда Национальный банк Китая и Валютное управление Гонконга начали совместную разработку прототипа платформы. В последующие годы к проекту присоединились Банк Таиланда, Центральный банк Объединённых Арабских Эмиратов и Институт исследований цифровых валют Народного банка Китая. Основопологающей целью проекта было повышение качества международных платежей, снижение затрат и повышение устойчивости финансовых операций. Благодаря таким характеристикам проект приобрёл широкую известность и привлекает пристальное внимание финансовых специалистов по всему миру [1].

В 2024 году произошло событие, имеющее решающее значение для судьбы проекта — достижение стадии минимально жизнеспособного продукта (MVP). Этот этап позволил приступить к широкомасштабному внедрению платформы, продемонстрировав реальную пользу и огромный потенциал для бизнеса и финансовых учреждений [2]. Именно тогда российский финансовый сектор выразил особый интерес к проекту, осознавая его роль как важного инструмента обеспечения финансовой независимости и обхода санкций.

Среди основных достоинств проекта mBridge можно выделить несколько ключевых моментов. Во-первых, платформа заметно ускоряет и упрощает международные расчёты, сокращая задержки и снижая стоимость транзакций. Во-вторых, благодаря технологиям блокчейн и смарт-контрактов обеспечивается высочайший уровень информационной безопасности, что крайне актуально в условиях повышенного риска кибермошенничества. В-третьих, проект предлагает уникальное решение по снижению затрат на проведение трансграничных платежей, делая международные транзакции экономически выгодными для компаний любых размеров.

Возможности, предоставляемые платформой mBridge, способны коренным образом преобразовать международные финансовые взаимоотношения. Она может стать надёжным и безопасным инструментом для ведения бизнеса в условиях непредсказуемой глобальной ситуации. Россия оценивает проект как важный фактор повышения конкурентоспособности отечественного бизнеса и укрепления финансовой устойчивости государства. Внедрение платформы создаст новые возможности для российских компаний, позволив укрепить внешнеэкономические связи с партнёрами из стран БРИКС+ [3].

Осознавая растущую угрозу возможного обхода введённых санкций, западные страны оказали давление на Банк Международных расчетов, вынуждая его отказаться от участия в проекте mBridge в октябре 2024 года [4]. Организация объявила о передаче проекта своим партнёрам [5].

Однако путь к полномасштабному внедрению проекта сопряжен с некоторыми трудностями. Западные страны, осознавая возможность обхода введённых ими санкций, оказывали давление на Банк Международных расчётов, вынудив его покинуть проект в октябре 2024 года. В ответ на это Банк

Международных расчётов передал проект своим партнёрам, сохранив его жизнеспособность и функциональность.

Дальнейшая судьба проекта напрямую зависит от международного сотрудничества и готовности финансовых властей адаптировать существующие правовые рамки и стандарты. Важнейшую роль сыграют и технологии следующего поколения, такие как искусственный интеллект и смарт-контракты, способные вывести проект на качественно новый уровень.

В совокупности проект mBridge создаёт новое измерение международных финансовых отношений, открывая путь к революции в традиционных подходах к международным расчетам. Он ставит Россию в авангард мировой финансовой эволюции, давая ей шанс занять лидирующие позиции в формировании новой архитектуры международных платежей.

Литература

1. Проект mBridge: Соединение экономик посредством CBDC [Электронный ресурс] // Сайт Банка Международных расчётов. URL: <https://www.bis.org/publ/othp59.htm> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Проект mBridge достигает стадии минимально жизнеспособного продукта и приглашает к дальнейшему международному участию [Электронный ресурс] // Сайт Банка Международных расчётов. URL: <https://www.bis.org/press/p240605.htm> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Россия предложила дружественным странам проводить расчёты на платформе БРИКС [Электронный ресурс] // Сайт газеты Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6761678?ysclid=m4iokir4lm50253316> (дата обращения: 15.04.2025).
4. BIS обсуждает завершение проекта [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-10-28/bis-debates-ending-project-eyed-by-putin-to-undermine-dollar?srd=phx-fx-center> (дата обращения: 15.04.2025).
5. Проект mBridge достиг стадии минимально жизнеспособного продукта [Электронный ресурс] // Сайт Банка Международных расчетов. URL: https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc/mcbdc_bridge.htm (дата обращения: 15.04.2025).

Мерзликин Валентин Сергеевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: merzlikin463@gmail.com

Научный руководитель
Косорукова Ирина Вячеславовна,
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ikosorukova@synergy.ru

Проблемы определения ставки дисконтирования в методах оценки бизнеса при слияниях и поглощениях

Аннотация. Многочисленные исследования показывают, что ошибки в обосновании уровня дисконта приводят к искажениям итоговой стоимости приобретаемого бизнеса. Цель работы заключается в анализе трудностей, возникающих при определении ставки дисконтирования, а также в выявлении специфики рисков, требующих учёта при оценке интеграционных проектов, а также выявление факторов, влияющих на её выбор, с целью повышения точности оценки стоимости компаний-целей и снижения риска ошибок при принятии инвестиционных решений. Систематический подход к выбору ставки дисконтирования позволяет повысить обоснованность инвестиционных решений и снизить вероятность переплаты при M&A.

Ключевые слова: слияние, поглощение, ставка дисконтирования, оценка бизнеса, финансовый риск, WACC.

Merzlikin Valentin,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: merzlikin463@gmail.com

Scientific Supervisor
Kosorukova Irina,
Doctor in Economics, Professor,
Head at the Department
of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ikosorukova@synergy.ru

Problems of Determining the Discount Rate in Business Valuation Methods for Mergers and Acquisitions

Abstract. Numerous studies show that errors in the justification of the discount level led to distortions of the final value of the acquired business. The purpose of the work is to analyze the difficulties encountered in determining the discount rate, as well as to identify the specifics of risks that need to be taken into account when evaluating integration projects, as well as to identify factors influencing its choice in order to increase the accuracy of estimating the value of target companies and reduce the risk of errors when making investment decisions. A systematic approach to choosing the discount rate makes it possible to increase the validity of investment decisions and reduce the likelihood of overpayment in M&A.

Keywords: merger, acquisition, discount rate, business valuation, financial risk, WACC.

Сделки слияний и поглощений (M&A) являются важным инструментом стратегического развития компаний, позволяя быстро наращивать масштаб бизнеса и реализовывать синергетические эффекты. Успех таких сделок во многом зависит от корректной оценки приобретаемых компаний [1]. Ошибки в оценке стоимости могут привести к переплате за объект или, наоборот, к упущению выгодной возможности.

Согласно данным консалтинговых исследований, до 70% сделок M&A не достигают заявленных целей по созданию стоимости [2]. Во многих случаях причиной провалов является неправильная оценка – в частности, неверный выбор ставки дисконтирования при использовании доходного подхода. Именно дисконтирование будущих денежных потоков позволяет определить текущую ценность компании-цели, и поэтому ставка дисконта выступает ключевым параметром в моделях оценки. Малейшие изменения этого показателя способны повлиять на итоговую оценку компании [1]. Таким образом, задача обоснования ставки дисконтирования в рамках M&A – одна из наиболее проблемных и дискуссионных в современной финансовой науке и практике.

В методологии данной работы лежит анализ, основанный на систематическом обзоре и синтезе существующей научной и практической литературы по вопросам определения ставки дисконтирования в сделках M&A.

В основе метода дисконтированных денежных потоков лежит предположение о том, что будущие доходы компании приводятся к текущей стоимости с помощью коэффициента, отражающего временную стоимость денег и риски инвестирования [3]. Однако на практике точное определение этого коэффициента сопряжено с высокой степенью неопределенности. Ставка дисконтирования во многом носит субъективный характер и зависит от оценочных суждений, так, автор исследования отмечает, что фундаментальные детерминанты ставки недостаточно эмпирически изучены, что подчёркивает её уязвимость к неопределённости и возможным ошибкам оценки [3].

Одной из причин сложности является необходимость учёта множества рисков, присущих конкретной сделке M&A. Компания-цель может оперировать в иной отрасли или юрисдикции, чем покупатель, что приводит к разным профильным рискам. Например, высокотехнологичные или стартап-компании характеризуются повышенной волатильностью доходов и неопределённостью перспектив, требующей более высокой нормы доходности (то есть ставки дисконта). Напротив, в отраслях с устойчивыми денежными потоками (таких как коммунальный сектор) приемлемая ставка может быть ниже. Кроме того, макроэкономические условия существенно влияют на уровень дисконтирования: рост безрисковой процентной ставки (ставки по государственным облигациям) напрямую повышает требуемую доходность инвестиций и, как следствие, ставку дисконтирования для оценки [3].

Страновые различия и институциональная среда также добавляют неопределённости. В случаях трансграничных поглощений инвестору приходится учитывать политические и экономические риски страны, в которой действует цель сделки. Для отражения этих факторов в практике нередко добавляют специальную надбавку за страновой риск к ставке дисконтирования [4]. Например, нестабильность законодательства, слабая защита прав инвесторов или колебания курса национальной валюты повышают требуемую премию за риск, чтобы компенсировать дополнительные угрозы для будущих доходов [5]. С другой стороны, отсутствует единый подход к учёту странового риска: часть специалистов предлагает не повышать ставку дисконта, а корректировать сами прогнозные потоки (метод «certainty equivalents»), чтобы не передисконтировать стоимость активов на развивающихся рынках [6]. В литературе отмечается, что до сих пор нет консенсуса: одни эксперты предпочитают напрямую повышать ставку на величину странового риска из соображений простоты, тогда как другие указывают на опасность чрезмерного занижения оценки при таком подходе [6].

Даже условия самой сделки M&A влияют на степень неопределённости при выборе ставки. В дружественных поглощениях у покупателя, как правило, больше доступа к финансовой информации компании-мишени в ходе due diligence, тогда как при враждебном поглощении возможности для анализа ограничены [1]. Управление компанией-целью в последнем случае предоставляет лишь обязательный минимум сведений, поэтому инвестор сталкивается с куда большей информационной асимметрией. Высокий уровень информационной неопределённости обычно вынуждает закладывать больший риск в оценку. Эмпирические исследования подтверждают, что при непрозрачности (opacity) целей сделок покупатели дают более консервативную оценку – например снижают мультипликаторы стоимости, – несмотря на формальную выплату высокого премиального коэффициента к рыночной цене [7]. Такая осторожность оправдана: если приобретатель завышает оценку и платит слишком большую премию, то его собственная доходность от сделки оказывается ниже [7]. Таким образом, неопределённость информации напрямую влияет на требуемую норму доходности: чем меньше доверия к прогнозам по компании-цели, тем выше ставку дисконта склонен требовать инвестор для компенсации риска ошибки.

Кроме того, специфика рисков слияния (помимо обычных бизнес-рисков) усложняет выбор ставки. При оценке инвестпроекта внутри одной компании обычно учитываются лишь риски самого проекта, однако в М&А присутствуют дополнительные элементы: интеграционный риск, возможность не реализовать заявленные синергии, культурные и организационные различия и т. д. Все эти факторы трудно количественно измерить в рамках стандартных моделей, но игнорировать их опасно. На практике данный комплекс неопределённостей часто учитывается либо через надбавку к ставке дисконтирования, либо путем сценарного анализа чувствительности оценки к различным допущениям. И в том, и в другом случае результат во многом зависит от субъективного мнения оценщика о степени риска, что вновь возвращает к проблеме неопределённости и вариативности подходов.

Таким образом, ставка дисконтирования в М&А — величина, подверженная множественным влияниям. Она зависит от отрасли и масштаба компании, от страны ведения бизнеса, от макроэкономической ситуации, от полноты и достоверности информации о компании-цели, от характера сделки и предполагаемых последующих эффектов. Каждое из этих направлений вносит свой вклад в общий риск и делает однозначное определение ставки дисконта затруднительным. Далее рассмотрены существующие научные подходы к формированию ставки дисконтирования и оценено, в какой мере они помогают решить обозначенные проблемы.

Несмотря на обилие теоретических моделей, практикующие финансовые аналитики и оценщики сталкиваются с существенными трудностями при непосредственном расчёте ставки дисконтирования для сделки М&А. Одной из главных проблем является недостаточность надёжных данных. В случае публичных компаний оценщики могут опереться на рыночные показатели (доходности акций, бета относительно индекса, структуры капитала по рыночной стоимости и т. п.). Однако значительная часть поглощений происходит с участием частных компаний, по которым такая информация недоступна. Приходится использовать косвенные данные: среднеотраслевые коэффициенты, показатели аналогичных публичных фирм, оценки рейтинговых агентств. В результате дисконтирование осуществляется с большим допуском, и итоговая оценка стоимости приобретения может существенно отличаться от фактической цены сделки.

Отдельного внимания заслуживает проблема повышенных рисков при диверсификационных поглощениях. Когда компания-покупатель выходит в новый для себя сегмент бизнеса, существует соблазн применять к оценке цели свою привычную низкую ставку дисконтирования (особенно, если сама компания имеет стабильный бизнес и высокие кредитные рейтинги). Однако, если приобретаемый актив более рискованный, такой подход чреват переплатой. Исследования фиксируют, что инвесторы нередко совершают подобную ошибку: использование единого корпоративного WACC для проектов с более высоким β приводит к переоценке этих проектов [8]. В контексте М&А это выливается в то, что диверсификационные сделки могут уничтожать стоимость для акционеров покупателя. Данный феномен получил название «заблуждение WACC», и чтобы избежать его, финансовые директора должны применять проектно-специфические ставки, корректируя их под риск приобретения, а не слепо доверять средней стоимости капитала своей фирмы.

Интеграционные риски и неопределённость синергетического эффекта также затрудняют применение стандартных подходов. В рамках классического DCF принято дисконтировать синергии по той же ставке, что и основной поток компании [9], предполагая, что синергия имеет тот же риск, что и обычный бизнес. В реальности же достижение синергии (например, экономии издержек или рост выручки от объединения) может быть даже более рискованным мероприятием, чем стабильная деятельность компании до сделки. Если ограничиться обычным WACC, есть риск переоценить эффект слияния. С другой стороны, завышение ставки для синергий может привести к тому, что их вклад будет занижен, и выгодная сделка покажется неэффективной. На практике подход к дисконтированию варьируется: одни аналитики используют повышенную ставку или учитывают их в сценарном анализе, другие остаются на позициях единой ставки. Здесь снова проявляется отсутствие единого стандарта и необходимость профессионального суждения. Качественный анализ играет значительную роль, так как менеджмент должен оценить, насколько реалистично достижение заявленных синергий, и учесть это либо через вероятностное снижение ожидаемых потоков, либо через надбавку к норме доходности.

В свете перечисленных проблем становится очевидной необходимость совершенствования методологии оценки ставки дисконтирования в сделках М&А. Речь идёт не только о более развитых моделях, учитывающих контекст сделки, но и о развитии отраслевых рекомендаций, стандартизации диапазонов

премий за риск для типовых ситуаций, накоплении статистики успешных и неудачных сделок с анализом использованных дисконтов. Пока же оценщику приходится балансировать между ограничениями моделей и нюансами конкретной сделки, полагаясь на свой опыт, экспертизу и осторожность.

Литература

1. *Назарова В. В., Дмитриева М. Б.* Методы оценки стоимости компании в сделках М&А // *Управленческий учёт и финансы*. 2014. № 1(37). С. 66–81.
2. A Better Approach to Mergers and Acquisitions [Электронный ресурс] // *Harvard Business Review*. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/05/a-better-approach-to-mergers-and-acquisitions> (дата обращения: 01.04.2025).
3. *Vonlanthen J.* On the Determinants of Discount Rates in Discounted Cash Flow Valuations: A Counterfactual Analysis // *Real Estate*. 2024. Vol. 1. № 2. P. 174–197.
4. Effective Valuation Techniques for High-Risk Emerging Markets [Электронный ресурс] // *Andersen*. 2023. URL: <https://eg.andersen.com/emerging-markets/> (дата обращения: 04.04.2025).
5. *Ксенофонтова О. Д., Косорукова И. В., Федотова М. А.* Анализ влияния корпоративного управления на ставку дисконтирования при расчёте стоимости бизнеса в рамках доходного подхода // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2024. № 6 (273). С. 45–55.
6. *Falkentoft F. R., Persson J. N.* Valuation in Emerging Markets: Investigating the Effects of Country Risks on Corporate Valuation. – Copenhagen Business School. 2019. – 149 p.
7. *Li Lin, Tong Wilson H. S.* Information uncertainty and target valuation in mergers and acquisitions // *Journal of Empirical Finance*. 2018. Vol. 45. P. 84–107.
8. *Krüger P., Landier A., Thesmar D.* The WACC Fallacy: The Real Effects of Using a Unique Discount Rate // *The Journal of Finance*. 2015. Vol. 70. № 3. P. 1253–1285.
9. Present Value of Synergies [Электронный ресурс] // *Financial Edge*. 2020. URL: <https://www.fe.training/free-resources/ma/present-value-of-synergies/> (дата обращения: 05.04.2025).

Мусаев Даниэль Константинович,

аспирант кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: danielmusaev70@gmail.com

Особенности планирования капитальных затрат в фулфилмент-центрах с учётом современных условий

Аннотация. Активное развитие рынка интернет-торговли в России, особенно за счёт экспансии крупных маркетплейсов, сопровождается ростом капитальных вложений в логистическую инфраструктуру. В условиях высокой конкуренции и дефицита ресурсов ключевым становится вопрос рационального планирования этих инвестиций. В работе анализируется структура капитальных затрат на оснащение фулфилмент-центров. Рассматриваются внешние макроэкономические и регуляторные факторы, влияющие на стоимость проектов, включая волатильность цен на металл, дефицит персонала, цифровизацию процессов и переход к новым логистическим форматам. Основное внимание уделено разработке адаптивной модели расчёта потребности в оборудовании на основе операционных данных WMS. Подход позволяет учитывать не только планируемые объёмы, но и текущую загрузку складов, интегрируя планирование инвестиций в систему управления закупками. Предложенная модель позволяет повысить точность бюджетирования и гибкость в условиях нестабильной внешней среды, снижая риски дефицита оборудования и неэффективного расходования ресурсов.

Ключевые слова: капитальные затраты, маркетплейсы, бюджетирование, фулфилмент, электронная коммерция.

Musaev Daniel,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: danielmusaev70@gmail.com

Features of Capital Expenditure Planning in Fulfillment Centers Under Modern Conditions

Abstract. The rapid development of the e-commerce market in Russia, particularly driven by the expansion of major marketplaces, is accompanied by increasing capital investments in logistics infrastructure. In the context of high competition and limited resources, the issue of rational investment planning becomes critically important. This paper analyzes the structure of capital expenditures for equipping fulfillment centers. It examines external macroeconomic and regulatory factors influencing project costs, including metal price volatility, labor shortages, process digitalization, and the shift toward new logistics formats. Particular attention is given to the development of an adaptive model for calculating equipment needs based on operational WMS data. This approach makes it possible to account not only for projected volumes but also for the current workload of warehouses, integrating investment planning into the procurement management system. The proposed model improves the accuracy of budgeting and enhances flexibility in a volatile external environment, reducing the risks of equipment shortages and inefficient resource allocation.

Keywords: capital expenditures, marketplace, budgeting, fulfillment, e-commerce.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование подхода к планированию капитальных затрат в фулфилмент-центрах, основанного на данных WMS-систем и фактической операционной нагрузке. Такая модель позволяет не только повысить точность инвестпланов, но и заложить основу для сценарного анализа, прогноза будущей потребности и оценки эффективности вложений в динамике.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи.

1. Проанализировать структуру капитальных затрат в современных фулфилмент-центрах.
2. Выявить ключевые факторы, влияющие на состав и объём затрат в текущих макроэкономических условиях.
3. Описать ограничения традиционных подходов к инвестиционному планированию.
4. Разработать методику расчёта потребности в оборудовании на базе данных WMS и производственной статистики.
5. Проверить применимость модели на примере реальных логистических объектов.

Теоретически работа вносит вклад в развитие методологии инвестиционного планирования в логистике с использованием цифровых источников данных и элементами математического моделирования. С практической стороны предложенная модель может быть внедрена в процессы операционного планирования крупных игроков рынка электронной коммерции, обеспечивая сокращение затрат, снижение инвестиционных рисков и повышение адаптивности логистической инфраструктуры.

В последние годы рынок интернет-торговли в России демонстрирует стремительный рост. По итогам 2024 года совокупный оборот компаний увеличился на 41% по сравнению с предыдущим годом и достиг порядка 9 трлн рублей [1]. При этом маркетплейсы занимают лидирующие позиции, обеспечивая около 64% всех онлайн-продаж. Два крупнейших игрока, Ozon и Wildberries, генерируют более половины этого объёма и инвестировали свыше 140 млрд рублей в расширение складской инфраструктуры в 2023–2024 годах, преимущественно в регионах [2–4]. Такая динамика усиливает значимость вопросов планирования капитальных затрат, поскольку эффективность логистических мощностей оказывает прямое влияние на масштабируемость и конкурентоспособность бизнеса.

Структура капитальных вложений в фулфилмент-центры отличается от классических схем инвестиций в промышленную или коммерческую недвижимость. Наибольшая доля расходов приходится на мезонинные конструкции – специализированные многоуровневые платформы, позволяющие максимально эффективно использовать вертикальное пространство склада. В среднем они составляют около 56% совокупных инвестиций. Далее следуют элементы автоматизации: транспортные системы, включая ленточные и роликовые конвейеры, занимают около 10% бюджета. Системы противопожарной безопасности – обязательный компонент для объектов с высокой плотностью хранения и персоналом, – требуют до 9% инвестиций, особенно с учётом новых нормативов. Электромонтажные работы составляют около 7% затрат, слаботочные сети и серверное оборудование – 6%, металлические стеллажные конструкции – 3%. Оставшиеся 9% включают в себя широкий спектр вспомогательных элементов: IT-технику, серверные шкафы, мебель для персонала, видеонаблюдение и подъёмное оборудование.

Формирование такой структуры капитальных затрат обусловлено необходимостью балансировать между требованиями к производительности, стандартами безопасности и ограничениями по площади. При этом каждая статья расходов подвержена воздействию макроэкономических факторов и нестабильности внешней среды. Одним из таких факторов является волатильность цен на строительные и инженерные материалы. Особенно это заметно на примере стальной продукции, используемой в производстве мезонинов и стеллажных систем. Колебания мировых цен на металл, а также изменения в цепочках поставок после 2022 года привели к тому, что прогнозировать стоимость конструкций стало значительно сложнее, а закладываемые в бюджет значения могут быстро терять актуальность.

Вторым значимым фактором является дефицит квалифицированного и неквалифицированного персонала на складах. Согласно отраслевым исследованиям, в 2024 году более 65% компаний, работающих в сегменте логистики, столкнулись с нехваткой рабочих кадров. Это происходит на фоне роста объёма складской обработки: количество отгрузок и операций комплектования увеличилось на 27,5% по сравнению с предыдущим годом [5]. В ответ на это компании ускоренно внедряют элементы автоматизации: автоматические сортировочные линии, сканирующие станции, автономные транспортные средства. Такие решения требуют значительных капитальных вложений, однако позволяют сократить зависимость от человеческого труда и повысить стабильность логистических процессов в условиях текучки персонала.

Повышение ключевой ставки Центральным банком Российской Федерации в течение 2023–2024 годов оказывает прямое влияние на доступность финансирования для крупных логистических проектов, увеличивая сроки их окупаемости и снижая инвестиционную привлекательность. Кроме того, после ухода с рынка ряда западных производителей оборудования наблюдается переориентация на поставщиков из Китая и Юго-Восточной Азии. С одной стороны, это позволило снизить цену закупок, с другой — увеличивает риски, связанные с логистической нестабильностью, таможенными барьерами и ограничениями по объёмам поставок.

Влияние на структуру затрат оказывают и регуляторные изменения. Например, в 2024 году вступили в силу уточнённые требования МЧС к оснащению мезонинных конструкций системами противопожарной защиты. Это вызвало рост расходов на системы дымоудаления, автоматическое пожаротушение, датчики температуры и задымления, особенно в объектах с высокой этажностью мезонинов. Аналогично переход к форматам кросс-докинга и ускоренной обработки заказов требует перестройки складской архитектуры — укрупнения зон сортировки, увеличения числа погрузочных рампы, создания гибких маршрутов транспортировки внутри объекта. Это меняет состав капитальных вложений даже при сохранении общей площади.

В последние годы всё больше объектов строится по модели build-to-suit (BTS), при которой девелопер возводит склад по индивидуальному заказу арендатора с учётом его технологических требований. Это позволяет максимально точно адаптировать объект под логистические процессы заказчика. Однако в рамках BTS часть капитальных затрат ложится на арендодателя и возвращается в форме более высоких арендных ставок. Для арендатора это означает, что планирование инфраструктурных потребностей должно происходить на этапе проектирования — с учётом не только текущих, но и будущих объёмов, поскольку перепроектирование после ввода в эксплуатацию становится практически невозможным.

На основе эмпирического анализа можно сделать вывод, что часть капитальных затрат — особенно связанная со строительными и инженерными работами — слабо поддаётся оптимизации и определяется внешними условиями. Однако другая часть бюджета, связанная с закупкой оборудования, IT-инфраструктуры и мебели, является более гибкой. Именно в этой зоне возможно применение аналитических инструментов, позволяющих выстраивать точные модели потребности.

В этих условиях возрастает роль цифровизации как средства повышения точности и адаптивности планирования капитальных затрат. Логистические компании активно используют и развивают системы управления складом (WMS), которые позволяют отслеживать потоки товаров в реальном времени, анализировать проблемные места, выявлять избыточные или недостаточно используемые зоны. Данные, собираемые с помощью WMS, становятся основой для построения аналитических моделей, позволяющих не только фиксировать текущую производительность персонала, но и прогнозировать будущие сценарии на основании динамики роста. Это способствует принятию обоснованных решений о распределении ресурсов и приоритетах капитальных вложений, поскольку количество требуемого оборудования напрямую зависит от его эффективного использования персоналом.

В рамках данного подхода была разработана модель, позволяющая рассчитывать потребность в оборудовании на основе данных о фактической производительности складов. Расчёт строится по каждому кластеру: для действующих объектов фиксируются пиковые и средние значения операций (приёмка, сортировка, упаковка, отгрузка), которые нормируются на показатели производительности персонала. Затем на основании нормативов формируется перечень необходимого оборудования, к которому применяются зафиксированные в тендерных контрактах цены. В результате формируется бюджет закупок, отражающий реальную потребность. Ниже приведены формулы на примере расчёта отдельной номенклатуры транспортной складской техники в рамках предлагаемой модели калькуляции капитальных затрат:

$$\text{Объём обработки(в сутки)} = \frac{\text{Объём хранения(л)}}{\text{Оборачиваемость товара(дн)} * \text{Средний объём товара(л)}}. \quad (1)$$

$$Q_{\text{оборуд}} = \left(\frac{\text{Объём обработки в сутки (шт)}}{\text{Часов в смену} * \text{Смен в сутки}} \right) * \left(\sum_{i=1}^k \frac{1}{\text{Производительность операции}_i} \right) \quad (2)$$

$$TC_{\text{оборуд}} = Q_{\text{оборуд}} * P_{\text{оборуд}} \quad (3)$$

Модель является гибким инструментом и позволяет пересчитывать потребности при изменении ключевых параметров – объёмов заказов, уровня автоматизации, доступности персонала. Таким образом, она выполняет не только прогностическую, но и адаптивную функцию, повышая управляемость инвестиционного процесса.

В условиях высокой неопределённости и быстроменяющейся среды наличие таких моделей становится критическим фактором успешного функционирования фулфилмент-центров. Они позволяют минимизировать инвестиционные риски, обеспечить своевременное оснащение новых объектов и достичь высокого уровня операционной готовности к пиковым сезонам.

Литература

1. Ассоциация компаний интернет-торговли. Аналитика [Электронный ресурс] // Сайт Аkit. URL: <https://akit.ru/analytics/analyt-data> (дата обращения: 02.04.2025).
2. ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] // Сайт Audit-it. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7721546864_ooo-vayldberriz (дата обращения: 02.04.2025).
3. Пресс-релиз для инвесторов за 4 квартал и 2024 год [Электронный ресурс] // Сайт Ozon. URL: <https://ir.ozon.com/ru> (дата обращения: 02.04.2025).
4. Показатели российской интернет-торговли по итогам 2024 года [Электронный ресурс] // Сайт РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e (дата обращения: 06.04.2025).
5. Кадровый дефицит в России: временная проблема или новая реальность? [Электронный ресурс] // Сайт RUQI. URL: <https://ruqi.ru/tpost/3b2t6a7y51-kadrovii-defitsit-v-rossii-vremennaya-pr> (дата обращения: 06.04.2025).

Петровский Александр Дмитриевич,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: alexpetrovskiy98@gmail.com

SPIN-код: 3088-4490

Сравнительный анализ хеджирующих активов в различных типах экономик

Аннотация. Данное исследование посвящено выявлению и анализу ключевых различий в функционировании хеджирующих и защитных активов на финансовых рынках развитых и развивающихся стран. Автор рассматривает институциональные и инфраструктурные особенности, ликвидность рынков деривативов, степень их регулирования, а также доступность и разнообразие производных финансовых инструментов на каждом из двух видов рынков. Особое внимание уделяется тому, как эти различия влияют на эффективность хеджирования инвестиционных рисков в зависимости от типа экономики. Автор подчёркивает, что развитые рынки (США, Великобритания, Германия, Япония) обладают более высокой степенью зрелости, широким спектром инструментов и высокой ликвидностью, что позволяет инвесторам более эффективно управлять рисками. В свою очередь, в развивающихся экономиках (Индия, Бразилия, ЮАР, Турция) ограниченность инструментов, слабое регулирование и низкая ликвидность препятствуют полноценному использованию хеджирующих стратегий. Тем не менее даже в таких условиях активы-убежища, такие как облигации, золото и иностранные валюты, играют важную роль в условиях кризиса при защите капитала. Полученные результаты показывают различия в эффективности хеджирующих и защитных активов на финансовых рынках стран в зависимости от типа их экономики, а также подчёркивают необходимость развития инфраструктуры рынков деривативов в странах с развивающейся экономикой.

Ключевые слова: хеджирование, защитные активы, развивающиеся рынки, производные инструменты, управление рисками.

Petrovskiy Alexander,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: alexpetrovskiy98@gmail.com

SPIN-code: 3088-4490

Comparative Analysis of Hedging Assets in Different Types of Economies

Abstract. This study focuses on identifying and analyzing key differences in the functioning of hedging and safe-haven assets in the financial markets of developed and developing countries. The author examines the institutional and infrastructural features, the liquidity of derivatives markets, the degree of their regulation, as well as the availability and diversity of derivatives in each of the two types of markets. Particular attention is paid to how these differences affect the effectiveness of hedging investment risk depending on the type of economy. The author emphasizes that developed markets (US, UK, Germany, Japan) have a higher degree of maturity, a wider range of instruments and high liquidity, which allows investors to manage risk more effectively. In turn, in developing economies (India, Brazil, South Africa, Turkey), limited instruments, weak regulation and low liquidity hinder the full utilization of

hedging strategies. Nevertheless, even in such environments, safe-haven assets such as bonds, gold and foreign currencies play an important role in the crisis in protecting capital. The results reveal differences in the effectiveness of hedging and safe-haven assets in financial markets of countries depending on the type of their economies, as well as emphasize the need to develop the infrastructure of derivatives markets in emerging economies.

Keywords: hedging, safe-haven assets, emerging markets, derivatives, risk management.

Развивающиеся рынки часто более уязвимы к шокам в мировой экономике из-за зависимости от цен на сырьевые товары, структурных особенностей и институциональных различий в их экономиках [1; 2]. Поэтому всё больше экономических агентов и инвесторов проявляют интерес к пониманию различий в функционировании хеджирующих и защитных активов на развитых и развивающихся рынках, что делает этот вопрос актуальным и требующим пристального внимания.

В связи с этим целью данной работы является выявление и анализ различий в функционировании хеджирующих и защитных инструментов на финансовых рынках развитых и развивающихся стран. Для достижения цели были сформулированы следующие задачи: проанализировать фундаментальные различия рынков деривативов в странах с разным типом экономики, изучить специфику эффективности хеджирующих и защитных активов в зависимости от уровня экономического развития страны. Методологическая база включает в себя сравнительный анализ, элементы системного подхода и анализа эмпирических данных, представленных в научной литературе. Научная значимость исследования заключается в формировании понимания различий в функционировании хеджирующих активов на рынках с разным типом экономики, а также причин данных различий.

Итак, для начала стоит обратить внимание на фундаментальные различия рынков хеджирующих инструментов, основанных на использовании деривативов, в странах с разным типом экономики.

Так, в развитых странах, таких как США, Великобритания, Германия или Япония, рынки производных финансовых инструментов характеризуются строгим регулированием и развитой инфраструктурой [3]. В странах же с развивающейся экономикой (как, например, Индия, Бразилия или ЮАР), напротив, недостаток чётких правил и слабый контроль в сочетании с инфраструктурными ограничениями как недостаток современных торговых систем и клиринговых палат могут препятствовать развитию рынка деривативов, снижая его эффективность и приводя к злоупотреблениям и увеличению рисков для его участников [4]. Это, в свою очередь, снижает эффективность использования хеджирующих инструментов в развивающихся экономиках.

Со стороны ликвидности и объёмов торгов развитые страны, как правило, характеризуются высокой ликвидностью рынка производных финансовых инструментов за счёт присутствия многочисленных институциональных инвесторов, как банки и хедж фонды. Они обеспечивают значительные объёмы торгов, способствуют быстрому заключению сделок, что в результате делает рынок в этих странах в целом более стабильным и предсказуемым. В странах с развивающейся экономикой ликвидность рынка деривативов, как правило, существенно ниже, чем в развитых [5]. Основной причиной является меньшее количество участников (в частности, крупных институциональных инвесторов) и, как следствие, ограниченные объёмы торгов. Данный фактор затрудняет заключение сделок на рынке производных финансовых инструментов в этих странах и повышает волатильность на рынке в целом. В результате это делает рынки менее привлекательными и затрудняет развитие новых производных финансовых инструментов, ограничивая возможности для хеджирования инвестиционного портфеля компаний и инвесторов в странах с данным типом экономики.

Также важной особенностью при сравнении хеджирующих инструментов, основанных на деривативах, в странах с различным типом экономики является разнообразие этих инструментов. Так, рынки развитых стран характеризуются большим разнообразием как самих инструментов, так и базовых активов, на которые эти инструменты могут выпускаться, что значительно расширяет возможности для хеджирования. Так, в развитых экономиках, помимо стандартных производных финансовых инструментов как фьючерсы и опционы, частым явлением могут быть более сложные инструменты как кредитные дефолтные свопы (CDS) и экзотические опционы. Более того, в качестве базового актива у фьючерсов и опционов могут выступать не только биржевые индексы и валюты, но и широкий ряд биржевых товаров как металлы (золото, серебро, платина и др.), энергия (нефть, газ, электричество), сельскохозяйственные активы

(пшеница, какао, зерно, соевые бобы, скот и даже апельсиновый сок) и т. д. В развивающихся странах, напротив, в основном используются стандартные инструменты на валюты и фондовые индексы, ещё реже — на металлы [6]. Таким образом, более широкий выбор хеджирующих инструментов на рынке в развитых экономиках предоставляет участникам рынка большую гибкость при управлении рисками и реализации хеджирующих стратегий при управлении инвестиционным портфелем.

Из рассмотренных особенностей и различий в функционировании хеджирующих инструментов, основанных на использовании деривативов, на финансовых рынках развитых и развивающихся стран частично вытекают и различия в хеджирующих и защитных качествах активов, таких как, например, облигации, биржевые товары или валюта, в зависимости от типа экономики страны.

В развитых экономиках хеджирующие активы и активы-убежища играют ключевую роль при управлении инвестиционным портфелем. Например, в США и странах Европы такую функцию часто выполняют государственные облигации, так как во время финансовых кризисов инвесторы переводят в них свой капитал, что приводит к снижению доходностей и повышению цен [7]. В это же время, например золото традиционно использовалось для хеджирования инфляции, так как считается, что оно не коррелирует с другими видами активов, что является важной характеристикой для актива в эпоху глобализации, когда корреляция между большинством других видов активов существенно выросла [8].

При этом, конечно, в развивающихся экономиках хеджирующие и защитные активы также являются важнейшим элементом при управлении инвестиционным портфелем. Например, в странах с нестабильной экономикой и политической ситуацией иностранные валюты (например, доллар США) часто используются для сохранения капитала. Так, например, с 2000 года курс валют развивающихся стран в целом достаточно сильно вырос по отношению к доллару, и снижение спот-курса не доминировало над преимуществом в доходности на быстрорастущих рынках, что в результате привело к реальному валютному доходу [9]. Также в этих странах (например, в России, Индонезии и Турции) золото обеспечивает важную функцию хеджирования как в стабильные времена, так и в кризисные периоды [10].

Однако, как мы уже отметили, в странах с развивающейся экономикой есть такое важное ограничение, как то, что выбор хеджирующих и защитных активов на их рынках чаще всего кратно меньше, чем на развитых. Так, в развитых странах на крупных товарных биржах, таких как CME и LME, объём контрактов и количество активов, на которые данные контракты выпускаются, значительно превышают объёмы контрактов и количество активов на биржах развивающихся стран. В результате это не позволяет компаниям и инвесторам на развивающихся рынках в полной мере воспользоваться хеджирующими и защитными характеристиками большого ряда активов при управлении своим инвестиционным портфелем.

Таким образом, проведенный в данном исследовании сравнительный анализ эффективности применения хеджирующих активов и защитных активов (активов-убежищ) на рынках стран в зависимости от типа экономики выявил наличие существенных различий, оказывающих влияние на эффективность хеджирующих стратегий при управлении рисками. Так, в развитых странах рынки производных финансовых инструментов характеризуются более строгим регулированием и развитой инфраструктурой, что в сочетании с высокой ликвидностью рынка деривативов (за счёт присутствия многочисленных институциональных инвесторов) и разнообразием данных инструментов (а также базовых активов в их основе) в этих странах обеспечивает инвесторам большие возможности в части диверсификации инвестиционного портфеля и эффективного хеджирования финансовых рисков.

В это же время в развивающихся странах слабый регуляторный контроль, инфраструктурные ограничения, наряду с более низкой ликвидностью рынка деривативов и использованием по большей части стандартных инструментов (например, на валюты и фондовые индексы), препятствуют развитию рынка деривативов и снижают его эффективность в аспекте хеджирующих и защитных характеристик. При этом хеджирующие и защитные активы в развивающихся экономиках всё равно являются важнейшим элементом при управлении инвестиционным портфелем инвесторов и компаний, в том числе во времена кризисов и экономических потрясений. Например, иностранные валюты (доллар США / Евро) и золото в развивающихся странах часто используются для сохранения капитала от инфляции и колебаний курса национальных валют.

Таким образом, результаты проведенного исследования наглядно показывают наличие существенных различий в характеристиках хеджирующих и защитных активов на разных типах рынков, оказывающих влияние на эффективность применения стратегий при управлении рисками. Более того, можно сделать

вывод о необходимости реформирования и совершенствования широкого ряда аспектов функционирования финансовых рынков в развивающихся странах. В том числе целесообразным представляется совершенствование регулярной среды и стимулирование общего развития рынка деривативов, так как это позволило бы повысить устойчивость финансовых рынков развивающихся стран и увеличило бы количество возможностей для эффективного хеджирования рисков при управлении инвестиционным портфелем компаний и инвестировав на данном типе рынков.

Литература

1. *Бондарева Н. А., Длусская В. В., Калинин А. Р.* Новые вызовы и направления развития российской экономики и финансов корпораций в современных экономических условиях. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. — 256 с.
2. *Андреева М. Ю., Бондарева Н. А., Вотинцев Р. В.* [и др.] Стоимость собственности: оценка и управление (новые вызовы и перспективы оценочной деятельности в России). — М.: КноРус, 2022. — 202 с.
3. *Raza N. et al.* Asymmetric impact of gold, oil prices and their volatilities on stock prices of emerging markets // *Resources Policy*. 2016. Т. 49. С. 290–301.
4. *Hull J. C.* Options, Futures, and Other Derivatives // Pearson Education. 2018. С. 5–10, 105–120, 148–155.
5. World Bank. Global Financial Development Report 2019: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis // World Bank. 2019. С. 54–68.
6. *Mihaljek D. and Packer F.* Derivatives in emerging markets // *BIS Quarterly Review*, December. 2010. С. 43–58.
7. *Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J.* Investments // McGraw-Hill Education 2014. P. 445–487.
8. *Baur D. G., Lucey B. M.* Is gold a hedge or a safe haven? An analysis of stocks, bonds and gold // *Financial review*. 2010. Т. 45. No. 2. P. 217–229.
9. *Mc Nally D., & Murray E.* Strategic currency hedging in emerging markets // *Journal of Investment Strategy* — 2010.
10. *Beckmann J., Berger T., & Czudaj R.* Does Gold Act as a Hedge or a Safe Haven for Stocks A Smooth Transition Approach // *Economic Modelling*, 48, 16–24. 2015. P. 21.

Пучков Дмитрий Михайлович,

аспирант,
специальность региональная и отраслевая экономика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: poutschkov@mail.ru
ORCID: 0009-0006-1975-3506

Поведение потребителей на рынке ЛКМ: инструменты работы с «окном вдохновения»

Аннотация. В статье рассмотрено поведение потребителей на рынке лакокрасочных материалов (ЛКМ) с точки зрения принятия решения о покупке конечным потребителем на стадии осознания потребности. Предложено решение повышения эффективности конверсии в продажи для компаний-производителей и дистрибьюторов. Показано, что рекламные инвестиции в рост знания о бренде имеют предел эффективности, и в таких условиях необходимо искать дополнительные точки роста, а также стимулировать потребителя на всей цепочке принятия решения о покупке. Автором предложено понятие «окна вдохновения» как начальной стадии процесса принятия решения о покупке конечным потребителем. Рассмотрен алгоритм принятия решения Дж. Энджела и стадия перехода к осознанию потребности. Предложена упрощённая модель алгоритма через группировку основных стадий цикла покупки. В рамках исследования рассмотрена сегментация потребителей ЛКМ и воронка конверсии из «окна вдохновения» в продажи в зависимости от профиля покупателя. Автором дана систематизация инструментов работы в зависимости от сегмента, а также практические рекомендации для компаний-производителей и дистрибьюторов ЛКМ по использованию максимально эффективных инструментов для расширения точек входа к покупателю.

Ключевые слова: поведение потребителей, потребительский выбор, окно вдохновения, стимулирование сбыта.

Puchkov Dmitry,

Postgraduate Student,
Specialization: Regional and Sectoral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: poutschkov@mail.ru
ORCID: 0009-0006-1975-3506

Consumer Behavior in the Paintwork Market

Abstract. The article examines consumer behavior in the paint and coatings market from the perspective of the end consumer's decision-making process at the need recognition stage. A solution is proposed to enhance sales conversion efficiency for manufacturers and distributors. It is demonstrated that advertising investments in brand awareness growth have an effectiveness limit, necessitating the search for additional growth points and the stimulation of consumers across the entire purchase decision chain. The author introduces the concept of the «window of inspiration» as the initial stage of the end consumer's purchase decision-making process. J. Engel's decision-making algorithm and the transition stage to need recognition are analyzed. A simplified model of the algorithm is proposed by grouping the main stages of the purchase cycle. The study explores the segmentation of paint and coatings consumers and the conversion funnel from the «window of inspiration» to sales, depending

on the buyer's profile. The author systematizes tools tailored to specific consumer segments and provides practical recommendations for paint and coatings manufacturers and distributors on leveraging the most effective tools to expand customer touchpoints.

Keywords: consumer behavior, consumer choice, window of inspiration, sales promotion.

Целью текущего исследования является совершенствование теоретико-методических основ планирования разработки позиционирования и маркетинговой поддержки для компаний-производителей и дистрибьюторов товаров сектора ЛКМ (лакокрасочных материалов), направленного на удовлетворение потребностей конечных потребителей и повышение конкурентоспособности продаваемых товаров.

Задачи исследования: а) дополнить теоретические положения относительно рынков ЛКМ и зон влияния на поведение потребителя по всей цепочке принятия решений; б) выявить зависимость мотивации потребителей на стадии до принятия решения о покупке и конверсии в знания о товаре, дополнительное взаимодействие с рекламой товаров и продажи; в) усовершенствовать организационно-экономический механизм планирования позиционирования товаров, сегментации потребителей и эффективного маркетингового микса для предприятий потребительского сектора

На основе текущего исследования автором были даны практические рекомендации по реализации организационно-экономического механизма планирования сегментации, позиционирования брендов и маркетинговой поддержки для товаров предприятий потребительского сектора.

Для достижения цели исследования применялись теоретические и эмпирические методы. С использованием методов сравнения, наблюдения, структурно-логического и контент-анализа, обобщения и систематизации данных обоснованы теоретические положения развития механизма планирования маркетинговой поддержки и таргетирования на сегменты в так называемое «окно вдохновения» на этапе принятия решения о покупке до осознания потребности.

Научная новизна исследования состоит в обоснованной необходимости рассмотрения принятия решения о покупке конечным потребителем от периода до осознания потребности. Недооценена роль дополнительного вовлечения потребителя на данной стадии. Выделены сегменты потребителей ЛКМ и возможности компаний-производителей и дистрибьюторов определять маркетинговые стратегии за счёт подхода к поведению потребителей и определять методы построения маркетинговых каналов распределения (п. 10.9 и 10.12 Паспорта специальностей ВАК).

Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска новых точек входа в категорию. Стандартно для увеличения продаж продукции производители и дистрибьюторы ЛКМ используют увеличение инвестиций в рекламные и промоактивности. Данные активности имеют разный долгосрочный и краткосрочный эффект и поэтому имеют разные критерии эффективности. Для того чтобы оценить эффективность промо, такого как, например, скидка или подарок за покупку, компании стандартно оценивают ROI (return of investment) и ROMI (Return of marginal investment) конкретной акции. Нормативы по данным показателям разрабатываются индивидуально под каждый канал или клиента. В среднем для потребительского рынка считается приемлемым $ROI > 2,5$, $ROMI > 1$, однако валидность показателей сильно зависит от маржинальности товара и интенсивности промодавления в категории. Промоакции, как правило, имеют краткосрочный эффект повышения продаж на время проведения. Часто бывает так, что после проведения промоакции продажи падают ровно на сумму прироста акционной активности. Именно поэтому, помимо трейд-активности, компании инвестируют в рекламу, которая имеет более долгосрочный эффект. В качестве замера эффективности рекламы используют следующие ключевые критерии:

- 1) рост спонтанного знания;
- 2) рост наведённого знания;
- 3) рост знания с подсказкой.

Именно высокое спонтанное знание имеет долгосрочно самую большую конверсию в покупку и является ключевым фактором «здоровья бренда». Такие «lovemarks», как Coca-Cola, Microsoft или Tikkurilla, имеют наивысшее спонтанное знание в своей категории и позволяют компаниям-производителям и дистрибьюторам данных брендов иметь десятилетиями высокие продажи и прибыльность.

Мировой гигант рекламной индустрии Dentsu Aegis (в России с 2022 года агентство Okkam) провело в 2025 году исследование по рынку FMCG (Fast Moving Consumer Goods), которое показывает тенденцию российского рынка к снижению эффективности рекламных вложений в рост знания в зависимости

от категории [1, с. 2]. Оккам делали своё исследование на примере рынка мороженого и сделали два ключевых вывода о возникновении потолка спонтанного знания:

- 1) существует значимая корреляция (r) в зависимости от гомогенности категории. Корреляция между количеством брендов в категории и спонтанным знанием $r = 73\%$;
- 2) существует значимая корреляция (r) в зависимости от консолидации продаж в категории. Корреляция между количеством брендов в категории и дисперсией (σ) спонтанного знания $r = 67\%$;

Автором был применён аналогичный подход для рассмотрения рынка ЛКМ. Из данных исследовательского агентства GFK была получена динамика спонтанного знания 2022–2024 по брендам лакокраски и медиаинвестиции на данном рынке в рекламу (рис. 1).



Рис. 1. Динамика спонтанного знания на рынке ЛКМ 2022–2025

Fig. 1. The dynamics of spontaneous knowledge in the paints market 2022–2025

Показатель SOS (share of spend) позволяет примерно оценить объём вложений в рекламное продвижение торговых марок компаниями-производителями и дистрибьюторами¹ (рис. 2).

За 3 года состав ТОП-12 брендов ЛКМ по знанию поменялся не существенно, учитывая, что бренд Belinka ушел из рейтинга ввиду его частичного ухода с рынка. Ключевые изменения произошли внутри рейтинга, однако, несмотря на общий рост категории «другие», ни один из новых брендов не смог пробиться в ТОП.

Несмотря на рост медиаинвестиций на бренды ЛКМ в 6 раз за 2022–2024 годы, практически ни один из брендов не прибавил в росте спонтанного знания.

Необходимо искать новые точки входа к потребителю, так как охватная реклама «в лоб» имеет предел своей эффективности, и этим местом может быть «окно вдохновения», речь о котором пойдет ниже.

В исследовании использованы основные термины науки о поведении потребителя. «Поведение потребителей» (от англ. *consumer behavior*) — исследование отдельных лиц, групп или организаций и всех видов деятельности, связанных с покупкой, использованием и распоряжением товарами и услугами, включая

¹ Данные исследовательского агентства GFK, извлеченные автором из их электронной системы.

эмоциональные, психические и поведенческие реакции потребителя, которые предшествуют или следуют за этими действиями. Поведение потребителей начали исследовать экономисты неоклассического направления начала XX века, а в 1940-х и 1950-х годах появилась соответствующая дисциплина в области маркетинга.

Медиаинвестиции (SOS) на рынке ЛКМ 2022-2024

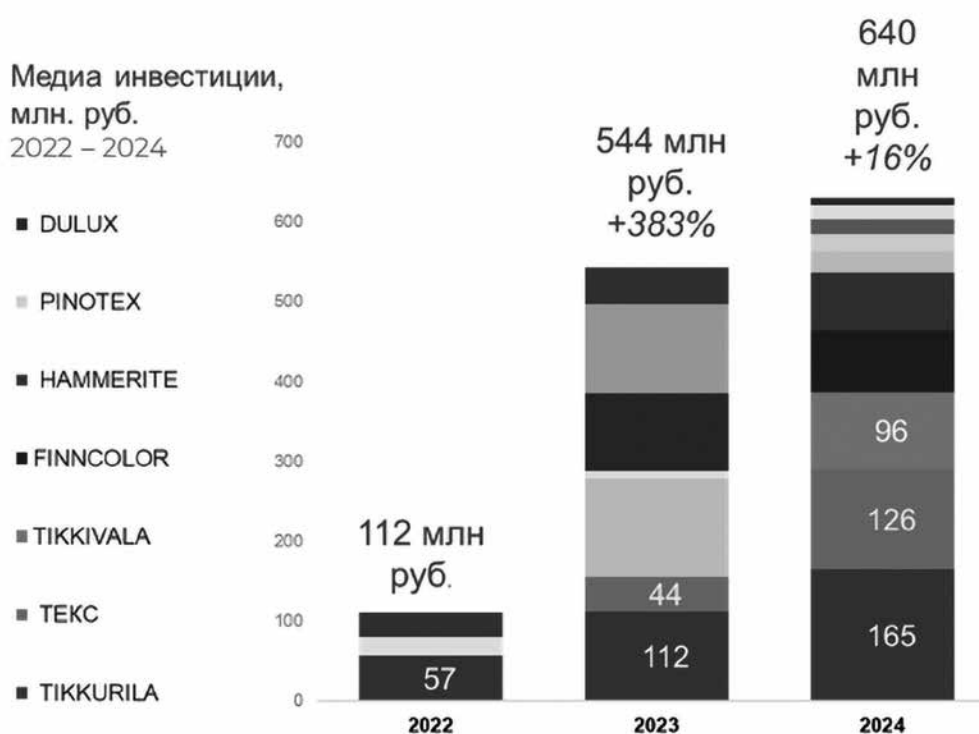


Рис. 2. Медиаинвестиции на рынке ЛКМ 2022-2024
Fig. 2. Media investments in the paints market 2022-2024

В исследовании речь пойдет о конечных потребителях товаров, так как они являются объектом исследования данного раздела науки и драйвятся мотивами, которые понимаются через сквозное изучение психологии, социологии, социальной антропологии, маркетинга, экономики (особенно поведенческой). Эта наука исследует, как эмоции, отношения и предпочтения влияют на потребительское поведение.

Для более точного понимания алгоритма принятия решений потребителем и места «окна вдохновения» в нем мы воспользовались одной из самых популярных и комплексных моделей принятия потребительских решений, выдержавшей испытание временем, — моделью, разработанной Джейсом Ф. Энджелом, Роджером Д. Блэкпулом и Полом У. Миниардом. Базис для этой модели впервые был предложен в 1968 году Дж. Энджелом, Д. Коллатом и Р. Блэкуэллом, после чего она регулярно пересматривалась и совершенствовалась, в неё включались новые сведения о поведении потребителей. [2, с. 215].

«Так называемое «окно вдохновения» мы видим тогда, когда потребитель ещё не вошёл во внешний поиск информации о продукте, но достаточно вовлечён в категорию, чтобы заинтересоваться различными стимулами к покупке, а также готов к более длительному взаимодействию с брендом» [3, с. 19]. На данном этапе потребитель находится до стадии осознания потребности (рис. 3).

В модели выделены базовые блоки, сформулированные в теории Е. Роджерса о «диффузии инноваций» [4, с. 12], оказавшие на нее существенное влияние:

- 1) осознание потребности — стадия, на которую влияет память о продукте (в том числе top-10 в категории, наведенная и спонтанная известность бренда и др.);
- 2) поиск информации — состоит из внутреннего поиска и влияния окружающей среды;
- 3) оценка альтернатив — стадия, на которую влияют убеждения, установка, намерения. Стадия, на которую приходит потребитель в случае неудовлетворенности после когнитивного диссонанса;
- 4) покупка — стадия, на которую влияют индивидуальные различия, очень сильно связанные с личностными факторами;
- 5) когнитивный диссонанс — результат покупки, который приводит либо к удовлетворённости, либо возвращает на стадию оценки альтернатив в случае неудовлетворенности.

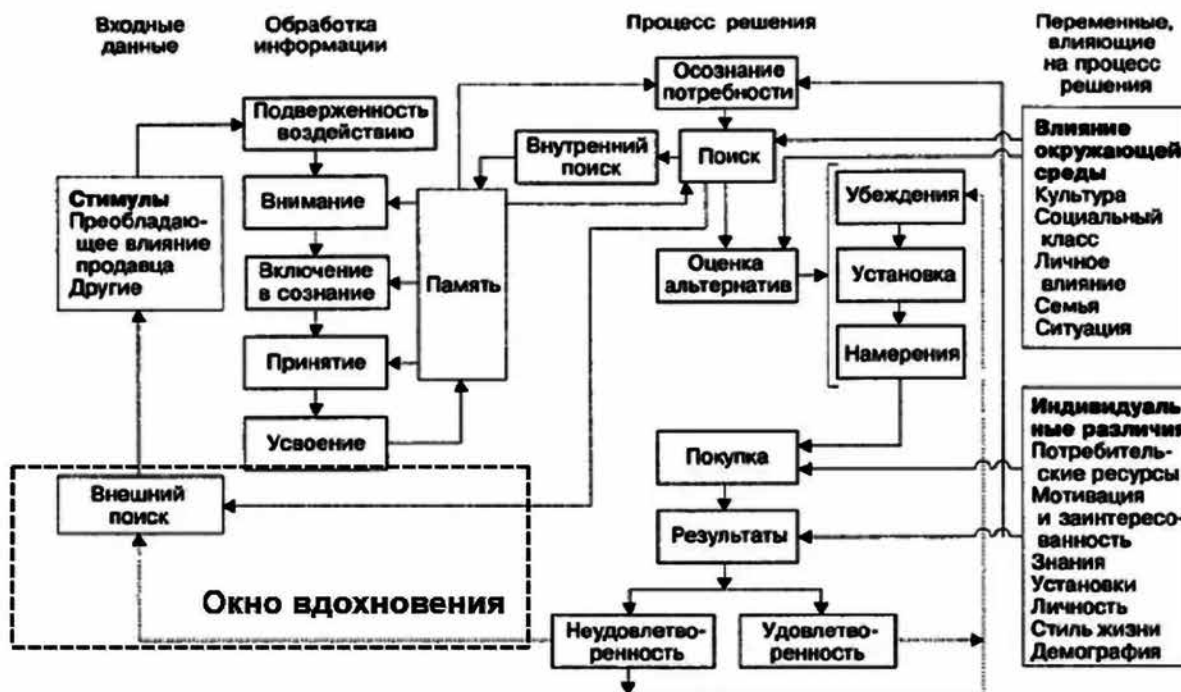


Рис. 3. Модель потребительского решения Энджел-Блэкуэлл-Миниард

Fig. 3. Angel-Blackwell-Miniard Consumer Solution Model

Стоит отметить, что именно в рамках текущего исследования автор полагается на традиционный линейный процесс принятия решения о покупке в рамках позитивизма, тем не менее «окно вдохновения» удачно ложится и на «интерпретивистский подход», в котором поведение не рационально, а иррационально «предсказуемым образом». [5, с. 95]. Триггеры интереса из него будут запускать новый цикл исходного рассмотрения товара для покупки.

Исследованием Mrower было выведено 4 ключевых сегмента покупателей ЛКМ. В результате объединений автор выделяет 3 ключевых сегмента и оценивает их конверсию из окна вдохновения:

- 1) сегмент «Интересуются темой дизайна». Размер сегмента в РФ 40+ млн. Индекс вовлеченности 92%. Конверсия 10% оценивается на базе замеров ключевых свойств краски по железу Hammerite;
- 2) сегмент «Планируют ремонт или сделали ремонт полгода назад». Размер сегмента в РФ 37+ млн. Индекс вовлеченности 102%. Конверсия 31,34% оценивается на базе данных по колеровке Robotint*. Данный сегмент является самым объёмным в аспекте конверсии. На данный сегмент компаниям-производителям и дистрибьюторам ЛКМ рекомендуется таргетировать основные рекламные сообщения;
- 3) сегмент «Делают ремонт сейчас». Размер сегмента в РФ 18+млн. Индекс вовлеченности 100%. Конверсия в 5% является экспертной. Необходимо мотивировать покупателя данного сегмента использовать дополнительные объёмы покраски. Например, эмали «Легко обновить» для покраски мебели дополнительно к ремонту интерьера комнаты.

Автором систематизированы ключевые инструменты работы для обозначенных сегментов и выделены ключевые для каждого сегмента (рис. 4).

<u>Сегмент</u>	<u>Инструменты работы</u>	<u>Ключевой инструмент</u>
Интересуются темой дизайна	✓ Визуализаторы интерьера на базе ИИ ✓ Digital-инструменты: Pinterest, Instagram ✓ Выставки ✓ Портфолио известных дизайнеров ✓ Бренд-амбассадоры ✓ Цвет Года	 Визуализатор интерьера
Планируют ремонт или сделали его полгода назад	✓ Визуализаторы цвета на базе ИИ ✓ Зоны вдохновения в точках ✓ Пробники 100-250 гр, тестеры цвета ✓ Тематические палитры (напр. «Времена года»)	 Зоны вдохновения
Делают ремонт сейчас	✓ Выкрасы на разных поверхностях ✓ Подиумы с сочетанием цветов и материалов ✓ Карточки цветов («чипсы»)	 Выкрасы

Рис. 4. Инструменты работы с «окном вдохновения» на рынке ЛКМ

Fig. 4. Tools for working with the «window of inspiration» on the paintwork market

В современных условиях компаниям-производителям и дистрибьюторам на рынке ЛКМ приходится искать новые точки входа к потребителю. Рынок характеризуется закатеренностью рекламой и наличием большого числа брендов-конкурентов. Отделу маркетинга необходимо анализировать поведение потребителей по всей цепочке принятия решения по покупке и использовать инструменты стимулирования в «Окно вдохновения». При этом важно ориентироваться на сегментный анализ, который строится от стадии ремонта, на которой находится покупатель. Наибольшая конверсия в продажи из «окна вдохновения» идёт от сегмента «Планируют или сделали ремонт полгода назад». При предложенном подходе рекомендуется таргетироваться на данный сегмент. Предложенный подход и инструментарий позволит улучшить теоретико-методические основы планирования стратегии маркетинговой поддержки для компаний-производителей и дистрибьюторов ЛКМ и позволит давать потребителям стимулы к покупке в зависимости от стадии принятия решения о ней.

Литература

1. Стоит ли стремиться к росту спонтанного знания. Исследование Mera by Okkam [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/stoit-li-stremitsya-k-rostu-spontannogo-znaniya-74024.html>
2. Блэкуэлл Д., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. Изд. 9-е / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. — СПб.: Питер, 2002. С. 10–25.
3. Rogers E. M. Diffusion of innovations (4th ed.). — N. Y.: The Free Press, 1995. P. 11–12
4. Мишин С. И. Методика управления поведением потребителя // Креативная экономика. 2012. Т. 6. № 9. С. 89–95.
5. Пучков Д. М. Особенности принятия решения потребителем на стадии перехода к осознанию потребности в «окно вдохновения» // Практический маркетинг. 2024. № 9 (327). С. 19–22.
6. Разумова С. В. Поведение потребителей 2020–2023: вызовы и возможности // BENEFICIUM. 2024. № 1 (50). С. 63–74.
7. Углов Д. А. Взаимное влияние трансформации потребительского поведения и развития онлайн-ритейла // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 1. С. 245–266.

Рабовил Илья Борисович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: irabovil@mail.ru

Тенденции и развитие M&A индустрии в России в 2024 году

Аннотация. Целью статьи является анализ текущего состояния и тенденций рынка слияний и поглощений (M&A) в России в 2024 году, а также выявление ключевых факторов, влияющих на его развитие. Реализация цели потребовала решения следующих задач: изучить существующие методы оценки бизнеса, провести анализ динамики M&A-сделок, оценить влияние выделенных регуляторных изменений и сравнить рынок M&A с другими рынками капитала (венчурные инвестиции, pre-IPO/IPO). Предмет работы – рынок слияний и поглощений в Российской Федерации. Используя методы анализа и сравнения разных рынков капитала, а также изучение нормативно-правовой базы, данный анализ позволяет выделить ряд характерных черт и оценить ситуацию на рынке. Актуальность темы заключается в выявлении сложностей, в которых работают компании и инвесторы в поисках источников финансирования. Дана оценка состояния рынка, выявлены его особенности и тенденции. Выводы, полученные в работе, позволяют участникам рынка сделать более точные оценки и прогнозы.

Ключевые слова: оценка бизнеса, инвесторы, сделки слияния и поглощения, рынки капитала, правительственная комиссия.

Rabovil Ilya,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: irabovil@mail.ru

Trends and Development of the M&A Industry in Russia in 2024

Abstract. The aim of this article is to analyze the current state and trends of the mergers and acquisitions (M&A) market in Russia in 2024, as well as to identify key factors influencing its development. Achieving this goal required addressing the following tasks: examining existing business valuation methods, analyzing the dynamics of M&A transactions, assessing the impact of regulatory changes, and comparing the M&A market with other capital markets (venture investments, pre-IPO/IPOs). The focus of the study is the mergers and acquisitions market in the Russian Federation. Using methods of analysis and comparison across different capital markets, as well as an examination of the regulatory framework, this study identifies key characteristics and evaluates the current market situation. The relevance of the topic lies in uncovering the challenges faced by companies and investors in securing financing sources. The article provides an assessment of the market's condition, highlights its distinctive features, and identifies emerging trends. The findings of this research will enable market participants to make more accurate estimates and forecasts. The conclusions drawn underscore the evolving dynamics of the M&A landscape in Russia and its interplay with broader economic and regulatory factor.

Keywords: business valuation, investors, mergers and acquisitions, capital markets, government commission.

Перед анализом M&A активности в России в 2024 году следует обсудить подходы и методы к оценке бизнеса. Выделяют 3 подхода к оценке бизнеса: доходный, затратный и сравнительный. Каждый подход

применяется оценщиком в зависимости от цели оценки, технических или финансовых особенностей объекта оценки [1, с. 1].

Доходный подход используется при оценке предприятия, которое будет приносить будущий доход. Метод дисконтированных денежных потоков является основным на практике, который основывается на прогнозировании будущих денежных потоков, в основном используя модель Гордона, предпосылки по экономике РФ в целом, и по сектору экономики в частности. На практике, если использовать только этот метод, он не предоставляет достаточной надёжности в построении модели бизнеса, особенно, когда прогнозируемые доходы значительно колеблются из-за неопределённости на рынках. Тем не менее данный подход по-прежнему остается актуальным и основным в анализе консультантов и оценщиков, которые отражают изменения на рынках при составлении «EV – Equity bridge»¹ и вносят разные предположения для разных секторов экономики после 2022 года перед построением модели.

Сравнительный подход в основном представлен методами сравнительных сделок или рыночных мультипликаторов. С помощью него легко произвести оценку, имея доступ лишь к информации из публичных источников, а также он предоставляет базу для сравнения, на основе которой можно провести оценку и публичной, и непубличной компании. Тем не менее следует учитывать, что результат оценки сильно зависит от правильности выбора компаний-аналогов, которых может и не оказаться.

В рамках затратного подхода предприятие оценивается по стоимости активов и обязательств, в основном используя метод ликвидационной стоимости (нужен при продаже имущественного комплекса или понимания «нижней границы» оценки, что определяет «ликвидационную стоимость»²). Наименее используемый подход к оценке бизнеса в рамках M&A.

Также становится популярно применять метод реальных опционов при оценке бизнеса в рамках сделок M&A, применяются дисконты или премии к отсутствию или наличию контроля при покупке долей в компании, а также применяется подход расчёта средневзвешенной оценки на основе нескольких стоимостей, получаемых при использовании разных методов [2, с. 7].

Каждый подход рассматривается с учётом Федерального закона об Оценка № 5 [3] и в условиях текущей M&A активности аналитики должны адаптировать стандартные методы оценки в соответствии с изменениями регуляторных требований и новыми экономическими реалиями (например, на практике сейчас, в рамках составления корпоративных договоров, внедряются опционные соглашения при выходе иностранных инвесторов, которые могут ими воспользоваться и выкупить через какое-то время у компании обратно при желании).

Условия для оценки бизнеса сильно изменились после 2022 года, и её последствия отразились и на активности M&A в России за 2024 год. По данным аналитиков, 2024 год стал одним из самых слабых с 2013 года: на рынке M&A было 383 сделки (общей стоимостью в 42,2 млрд долл. США), что на 12% ниже 2023 года. Из них 59 сделок на 4,4 млрд долл. США относятся к сделкам с выходом иностранных инвесторов. Это также меньше результатов 2023 года, в котором таких сделок было 113 на 9,7 млрд долл. США [4, с. 5]. На долю секторов ТМТ (Телеком, медиа и технологии), финансового сектора, сельского хозяйства, потребительского сектора, а также недвижимости и строительства пришлось 66% общего количества сделок, что составило 67% общей стоимости всех сделок [4, с. 1 7]. Средний чек также снизился до 167 млн долл. США за сделку (на 17% в сравнении с 2023 годом), что обусловлено расхождением к подходу к оценке бизнеса со стороны продавцов и со стороны покупателей [4, с. 14]. Причины, по которым в стоимостном выражении рынок M&A вырос: приобретение консорциумом инвесторов российского бизнеса «Яндекс» у нидерландской Yandex N. V. за 5,2 млрд долл. США; покупка «Полиметалла» компанией «Мангазея» у Polymetal International за 3,7 млрд долл. США; трансграничная сделка по продаже контроля в холдинге Astronis с российскими бенефициарами шведскому фонду под управлением EQT Partners за 4,0 млрд долл. США [4, с. 6]. Их стоимость составила 12,9 млрд, в то время как топ-10 сделок составили 20,9 млрд долл. США от общей суммы сделок. Это подтверждает тренд на то, что продолжают иностранные инвесторы

¹ EV – Equity bridge: переход от стоимости компании к стоимости собственного капитала.

² Ликвидационная стоимость – в соответствии с п. 18 Федерального стандарта оценки «Виды стоимости (ФСО II)»: в предпосылке о ликвидации объекта определяется денежная сумма, которая может быть получена при продаже объекта по частям или его утилизации. При оценке стоимости при ликвидации объекта оценки учитываются расходы на предпродажную подготовку и распродажу его отдельных частей или их утилизацию.

выходить из российских активов даже во время ужесточения условий выхода. Тем не менее тренд с 2025 года может снижаться — доля компаний, ушедших из России, увеличилась до 68,5% [4, с. 27].

Банки достаточно влияют на сектор M&A: крупнейшая сделка по выходу иностранного инвестора Ingka Centres (Сеть ТЦ Мега) досталась Газпромбанку в размере 2 млрд долл. США. Также Росбанк был куплен Т-Банком у структур Владимира Потанина за 2,077 млрд долл. США (крупнейшая сделка в «Финансовом секторе»), а ХКФ Банк (Хоум Банк) был куплен Совкомбанком у Хоум Капитал за 304 млн долл. США.

Из-за обязательных дисконтов по приказу Правительственной Комиссии мультипликаторы на сделках с участием иностранцев были существенно ниже, чем по сделкам между резидентами в 2022–2024 гг., хотя до 2022 года ситуация была обратной, поскольку наличие иностранного инвестора считалось инвестицией в долгосрочное развитие. Теперь средний размер мультипликатора EV/EBITDA при сделках с участием иностранцев составил 2.3x, а медианный показатель — 2.0x. При этом для российский компаний показатели составили 5.4x и 5.1x, соответственно [5].

Дополнительным препятствием на пути к повышению активности M&A в будущем стали ужесточения условий Подкомиссией правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций (далее Правительственной Комиссией), обновленного от 15 октября 2024 года.

1. Дисконт к продаже бизнеса стал от 60% рыночной стоимости¹ (ранее, 50%), и она должна быть указана в отчёте аудиторов, включенном в перечень саморегулирующихся организаций-оценщиков, рекомендованных Правительственной Комиссией;
2. Добровольный взнос вырос до 35% (ранее 15%) рыночной стоимости, где 25% направляется в течение одного месяца с даты сделки, а оставшиеся 5% двумя траншами направляются в течение одного и двух годов с даты сделки.
3. Сделки общей рыночной стоимостью не меньше 50 млрд долл. США теперь должны быть одобрены Президентом РФ [6].

Одновременно с неблагоприятным состоянием M&A рынки венчурного инвестирования и привлечения капитала имеют более благоприятные тенденции.

Так, венчурное инвестирование выросло до 86 сделок (64 в 2023 году), а в стоимостном выражении рост составил до 177 млн долл. США за 2024 год, что больше показателя в 2023 года на 108%. Из них 22% развивают pre-IPO сегмент, а количество IPO в 2024 году выросло с 8 до 14. Средний чек в венчурных инвестициях вырос до 1 млн долл. США, что на 124% больше в сравнении с 2023 годом. Статистика ЦБ РФ немного отличается от данных аналитиков, однако указывает на высокий интерес к IPO в первой половине 2024 года [7, с. 26]. Такой рост обусловлен смещением фокуса устоявшихся и крупных игроков на рынках покупкой перспективных стартапов и потенциальном закрытии новых сегментов, в которых ещё нет экспертизы у самой компании. В отношении роста pre-IPO/IPO в основном причиной являются нынешние не снижающиеся высокие ставки ЦБ РФ, а также ограничения доступа российским инвесторам на иностранные рынки. В основном рост наблюдался в сегменте IT, а именно в корпоративной безопасности — количество сделок в данном сегменте увеличилось с 9 до 23. Риски для дальнейшего роста зависят от того, насколько быстро снизится ключевая ставка, отменят ли ограничения для российских инвесторов на иностранных рынках, наличие санкций и изменения доходности финансовых инструментов, таких как облигации или депозиты [8].

Результаты исследования показали, что активность на рынке M&A в 2024 году снижена. Основными причинами стали ужесточение регуляторных требований, а также расхождения в подходах к оценке бизнеса между продавцами и покупателями. При этом сохраняется тренд на выход иностранных инвесторов из российских активов. В то же время исследование выявило рост других рынков привлечения капитала (венчурные инвестиции и pre-IPO/IPO), особенно в IT-секторе. Это связано с ограниченным доступом российских инвесторов на иностранные рынки и высокой ключевой ставкой ЦБ РФ. Прогнозируется, что восстановление рынка M&A возможно во второй половине 2025 года при соблюдении одного или нескольких факторов: снижение инфляционного давления и смягчение регуляторного контроля со стороны Правительственной Комиссии.

¹ Рыночная стоимость — в соответствии с п. 18 Федерального стандарта оценки «Виды стоимости (ФСО II)»: наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчуждён на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства.

Литература

1. *Стровский В. Е., Симонян А. Х.* Подходы и методы оценки стоимости бизнеса в современных условиях // Известия Уральского государственного горного университета. 2014. № 1 (33). С. 59–62.
2. *Назарова В. В., Дмитриева М. Б.* Методы оценки стоимости компании в сделках М&А // Управленческий учет и финансы. 2014. № 1. С. 66–81.
3. Приложение № 5 к приказу Минэкономразвития России от 14 апреля 2022 г. № 200 Федеральный стандарт оценки «Подходы и методы оценки (ФСО V)».
4. Рынок слияний и поглощений в России в 2024 г., 19-й выпуск ежегодного обзора Kept [Электронный ресурс] // Сайт Kept. URL: <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2025/03/ru-kept-ma-2024-survey.pdf> (дата обращения: 16.04.2025).
5. Оценка стоимости российских компаний выросла второй год подряд. Как на нее влияют ключевая ставка и темпы исхода иностранцев [Электронный ресурс] // Сайт РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/02/04/2025/67eba9929a794734c9590f40> (дата обращения: 16.04.2025).
6. Минфин обновил условия совершения сделок с иностранными лицами недружественных государств [Электронный ресурс] // Сайт Саморегулируемой Межрегиональной Ассоциации Оценщиков (СМАО). URL: <https://smao.ru/press/news/legislation/usloviyasdelok18112024> (дата обращения: 16.04.2025).
7. Обзор финансовых инструментов [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf (дата обращения: 16.04.2025).
8. Венчурная Евразия. Итоги 2024 г., DSIGHT [Электронный ресурс] // Сайт Б1. URL: <https://b1.ru/upload/sprint.editor/8fa/1zo4ou00wwi9gfjsv2828vq2rwy7ho5r/b1-dsight-venture-eurasia-2024-results-review.pdf> (дата обращения: 16.04.2025).

Скляров Данил Юрьевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 2454@list.ru
ORCID: 0009-0007-0910-4155

Роль искусственного интеллекта в системах комплаенс мониторинга: опыт российских банков

Аннотация. Актуальность настоящего исследования обусловлена усилением интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в современные банковские процессы, в частности в сфере противодействия легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (AML/CFT). С научной точки зрения, целью работы выступает комплексный анализ накопленного опыта российских банков по имплементации интеллектуальных систем в комплаенс-мониторинг. Методологический аппарат исследования опирается преимущественно на систематизированное изучение официальных отчётов Центрального банка Российской Федерации, а также материалов независимых аналитических агентств с использованием сравнительного и статистического анализа кейсов.

В частности, были рассмотрены ключевые направления использования ИИ, включая машинное обучение, глубокие нейронные сети, обработку естественного языка, компьютерное зрение и экспертные системы, активно эксплуатируемые российскими банками для оптимизации AML-процессов. Эмпирически подтверждено, что интеграция указанных технологий значительно ускоряет процесс выявления подозрительных транзакций, повышает точность анализа больших массивов данных и минимизирует влияние человеческого фактора. Вместе с тем необходимо обратить внимание на потенциальные риски, сопряжённые с защитой конфиденциальных данных, а также на высокие затраты на разработку и обучение ИИ-моделей. Таким образом, научно обоснована потребность в дальнейшем совершенствовании механизмов интеграции ИИ в целях эффективного управления AML-рисками в банковском секторе РФ. Информационной базой для доклада выступили отчеты ЦБ РФ и независимых исследовательских агентств на тему опыта внедрения искусственного интеллекта в банковскую сферу.

Ключевые слова: противодействие легализации доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма, комплаенс, искусственный интеллект, корпоративные финансы, банковское дело.

Sklyarov Danil,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 2454@list.ru
ORCID: 0009-0007-0910-4155

The Role of Artificial Intelligence in Compliance Monitoring Systems: Experience of Russian Banks

Abstract. The relevance of this study is driven by the increasing integration of artificial intelligence (AI) technologies into modern banking processes, particularly in the area of anti-money laundering and counter-terrorist financing (AML/CFT). From a scientific perspective, the aim of the paper is to conduct a comprehensive analysis of the experience accumulated by Russian banks in implementing intelligent

systems within compliance monitoring. The methodological framework of the research is based primarily on a structured examination of official reports from the Central Bank of the Russian Federation, as well as materials from independent analytical agencies, using comparative and statistical case analysis.

Specifically, the study examined key areas of AI application, including machine learning, deep neural networks, natural language processing, computer vision, and expert systems. These technologies are actively used by Russian banks to optimize AML processes. Empirical evidence confirms that the integration of these technologies significantly accelerates the detection of suspicious transactions, increases the accuracy of analyzing large datasets, and minimizes the influence of human error. At the same time, attention must be paid to potential risks associated with the protection of confidential data, as well as the high costs of developing and training AI models. Thus, the study scientifically substantiates the need for further improvement of AI integration mechanisms to effectively manage AML risks in the Russian banking sector.

The informational basis for the report consists of reports from the Central Bank of the Russian Federation and independent research agencies on the topic of AI implementation in the banking sector.

Keywords: anti-money laundering and counter-terrorist financing, compliance, artificial intelligence, corporate finance, banking.

Сегодня технологии искусственного интеллекта достигли уровня зрелости, при котором они могут эффективно использоваться не только в деятельности физических лиц, но и быть полезны для коммерческого использования различными юридическими лицами, в том числе банками. Нейросети обладают огромным потенциалом в рамках аналитики больших объёмов данных [1, с. 130]. Сегодня тема ИИ является наиболее актуальным элементом научных дискуссий.

Банковская сфера, в том числе и процессы комплаенса, являются датацентричными. Для решения ряда задач банкам приходится обрабатывать крупные массивы данных. AML Комплаенс является неотъемлемой частью банковских бизнес-процессов и так же сталкивается с потребностью в анализе больших массивов данных.

Целью работы является комплексный анализ практик российских банков по применению ИИ в системах комплаенс-мониторинга. Задачи включают выявление ключевых технологий, оценку их эффективности и рисков интеграции. Научная новизна заключается в систематизации подходов и обосновании необходимости совершенствования ИИ-механизмов.

Методологическая основа исследования строится на использовании сравнительного анализа кейсов, эмпирических наблюдений и методов статистической обработки данных. Сравнительный анализ позволил выявить общие черты и различия в подходах банков к применению ИИ в AML-задачах. Кроме того, статистические методы использовались при интерпретации количественных данных из опросов и отчётов.

Для максимальной понятности основных тезисов доклада хотелось бы начать с понятийного аппарата, составляющего его основу. Основным объектом исследования является ИИ.

В России принята Национальная стратегия развития искусственного интеллекта [2], которая определяет искусственный интеллект как комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые как минимум с результатами интеллектуальной деятельности человека.

В данном определении подчеркивается сложная технологическая структура ИИ как программного решения.

Выделяют несколько основных видов ИИ [3, с. 51].

1. Машинное обучение и глубокое обучение. Машинное обучение (ML) представляет собой метод, при котором алгоритмы обучаются на данных для того, чтобы делать прогнозы или принимать решения без явного программирования. Глубокое обучение (DL), являющееся подмножеством машинного обучения, использует многослойные нейронные сети для анализа данных. Примеры успешных применений включают распознавание речи, изображения и обработку текста [3, с. 51].
2. Компьютерное зрение (CV) включает методы и технологии, позволяющие компьютерам интерпретировать и понимать визуальную информацию из окружающего мира. Компьютерное зрение

используется в автономных транспортных средствах, медицинской диагностике и безопасности [3, с. 51].

3. Обработка естественного языка (NLP) включает алгоритмы и методы, которые позволяют компьютерам понимать, интерпретировать и генерировать человеческий язык. NLP находит применение в чат-ботах, переводчиках и системах анализа текста [3, с. 51].
4. Экспертные системы (ES) используют знания и правила, предоставленные экспертами в конкретных областях, для принятия решений и решения задач. Они находят применение в медицине, инженерии и других областях, где требуется глубокое знание предметной области [3, с. 51].

Кроме того, необходимо разобраться с понятием AML комплаенса в организации. AML – anti-money laundering имеет русский аналог противодействие отмыванию денежных средств и финансированию терроризма, сокращенно ПОД/ФТ.

Исходя из наименования данное понятие состоит из двух сущностей. Росфинмониторинг в своих законодательных актах даёт чёткую трактовку каждого из них [4]:

- «риск легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, – возможность нанесения ущерба организации, финансовой системе и экономике в целом путем совершения финансовых операций (сделок) в целях легализации (отмывания) преступных доходов или финансирования терроризма»;
- «риск финансирования терроризма – вероятность применения террористами либо террористическими группами способа привлечения, перемещения или использования денежных средств ввиду ряда обстоятельств, что приводит к террористическим проявлениям».

В нормативных актах Центрального банка РФ (далее – ЦБ РФ) не дано определение риска легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, но определены его составляющие [5]:

- а) «риск совершения клиентом операций в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма» (или риск клиента), который распадается на категории: «риск по типу клиента и/или бенефициарного владельца; страновой риск; риск, связанный с проведением клиентом операций, входящих в конкретный список», для каждой из которой выделены свои критерии проведения анализа;
- б) «риск вовлечённости кредитной организации и её сотрудников в использование услуг кредитной организации в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма», кредитные организации сами определяют возможные вводные для анализа данного риска, отталкиваясь от особенностей своей деятельности.

Таким образом, наиболее точным определением понятия рисков AML Compliance является следующее заключение: «Комплекс процедур, направленных на минимизацию рисков вовлечения организации в операции, направленные на отмывание денежных средств и финансирование терроризма».

Одним из основных примеров использования искусственного интеллекта является его способность к быстрому анализу и обработке большого массива данных. Исторически первые применения искусственного интеллекта в коммерческой среде были совершены именно в банковской сфере в качестве скоринг-моделей в 1991 году. Данные модели позволили банкам автоматизировать этап сбора и анализа данных по клиентам для упрощения процесса принятия решения.

Статистически именно финансовый сектор экономики является ключевым заказчиком коммерческого использования технологий ИИ. На основании опроса, проведенного ассоциацией финтех в 2023 году, около 95% компаний респондентов в своей работе используют технологии ИИ. При этом около 86% респондентов используют технологии ИИ для анализа данных, 63% компаний – для работы с текстом, 35% компаний используют речевые технологии, 30% компаний применяют решения ИИ в области компьютерного зрения. [6, с. 4].

Использование ИИ в данном секторе позволяет решить следующий пул задач:

- оптимизация бизнес-процессов первой линии банковского обслуживания (фронт офис) путем внедрения LM алгоритмов в различные уровни процессов (ИИ модели для анализа речи сотрудников, умный маркетинг и т. д.).
- кроме того, ИИ алгоритмы применяются и на втором уровне проверки и обработки операций. В первую очередь это скоринг-модели, использующиеся для оптимизации принятия решения

по каждому клиенту банка на основании Big Data. В данный уровень, входят все процессы, в которых требуется принятие мгновенного решения на основании данных по клиентским операциям или открытию продукта.

- третий уровень оптимизации связан с операциями, проводимыми клиентами банка, в данном случае алгоритмы ИИ используются в качестве первичного индикатора рисков по тем или иным операциям клиента. Как пример – предотвращение мошеннических операций по счёту на основании анализа транзакционных привычек клиента. К этому уровню обслуживания относится и идентификация сомнительных операций, несущих риски вовлечения банка в ОД/ФТ.

На практике алгоритмы ИИ в ходе проведения процедур AML комплаенса применяются в качестве первичного инструмента индикации потенциально сомнительных операций на основании критериев, описанных в законодательных актах регуляторных органов, Росфинмониторинга или Центрального банка Российской Федерации.

Для эффективного применения данного инструмента необходимо в первую очередь обладать аналитической базой по текущим законодательным актам, декомпозированной до уровня требований и чётких математических критериев для ИИ моделей.

Помимо этого, достаточно трудоёмким является процесс обучения модели на данных. Данный процесс требует прямого участия аналитиков рисков AML в обучении модели на конкретных кейсах. В данном случае используется обучение с подкреплением на основе человеческих предпочтений (Reinforcement learning from human feedback, RLHF) – разновидность обучения с подкреплением, при котором обучаемая система или агент получает обратную связь от пользователей.

В качестве маркеров риска, на которые может обращать внимание ИИ модель, выступают в том числе и корпоративные показатели. Наиболее универсальным индикатором сомнительности контрагента является его налоговая нагрузка по счёту. Околонулевые значения указывают на потенциальную сомнительность контрагента и создания необходимости для его ручной проверки. Помимо данного показателя, могут использоваться и другие, в частности ряд показателей рентабельности. Валовая рентабельность. Необъяснимо высокая или стабильная валовая рентабельность, значительно превышающая средние показатели по отрасли, особенно при отсутствии явных конкурентных преимуществ. Сомнительно искусственное завышение выручки (например, через фиктивные продажи) для легализации средств. Также подозрительны резкие, необоснованные скачки этого показателя. К этой же группе показателей относятся и рентабельность чистой прибыли (Net Profit Margin), критерии соответствия аналогичны валовой рентабельности – систематически низкая или отрицательная рентабельность при значительных оборотах по счёту может указывать на то, что компания является убыточной «прокладкой» или существует не для получения прибыли, а для транзита средств.

Либо, наоборот, аномально высокая или стабильная чистая рентабельность без экономического обоснования может свидетельствовать о накоплении капитала перед отмыванием денежных средств.

Конечно, на практике банки используют более доступные и значимые для них данные по конкретным операциям по счёту клиента в текущем банке и качеству его контрагентов. Однако классические показатели могут стать дополнительным фактором принятия решения.

Кроме плюсов, использование ИИ влечёт и риски для компаний при интеграции в бизнес-процессы. В первую очередь это защита персональных данных клиента, участвующих в анализе данных [7, с. 28]. Особенно это актуально в банковской сфере с учётом строгости закона о защите банковской тайны. Помимо этого, данный процесс требует высоких как временных, так финансовых трудозатрат на обучение разработки модели.

Таким образом, комплексный характер исследования, сочетающий теоретические разработки, нормативную базу, статистические данные и практические кейсы, позволил сформировать достоверную и обоснованную картину текущего состояния и перспектив внедрения ИИ в систему комплаенс-мониторинга российских банков.

Технологии ИИ сегодня играют важную роль в развитии банковского сектора. Отечественные финтех-компании соответствуют международным трендам и активно внедряют ИИ во все линии бизнес-процессов. С точки зрения регулятора банковского рынка, они облегчают рутинную работу, связанную с анализом крупного массива данных, и помогают ускорить аналитическую часть бизнес-процессов, однако подходы внедрению ИИ в бизнес требуют дополнительного совершенствования для повышения рентабельности процессов.

Литература

1. *Бондарева Н. А., Длусская В. В., Калинин А. Р.* и др. Новые вызовы и направления развития российской экономики и финансов корпораций в современных экономических условиях. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. — 256 с.
2. Указ президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта».
3. *Кузнецов А. И.* Многоагентные системы в искусственном интеллекте: анализ и перспективы // Вестник Московского университета. Серия 1. Математика. Механика. Информатика. 2020. № 4. С. 50–60.
4. Российская Федерация. Законы. О методических рекомендациях по проведению оценки рисков ОД/ФТ организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом, и индивидуальными предпринимателями [Информационное письмо Росфинмониторинга от 01.03.2019 № 59] [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72088990/> (дата обращения: 15.02.2025).
5. Российская Федерация. Законы. О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П] [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/70162622/> (дата обращения: 15.02.2025).
6. Применение технологий искусственного интеллекта на финансовом рынке. [Электронный ресурс] // Ассоциация ФинТех (Октябрь 2023). URL: <https://www.fintechru.org/> (дата обращения: 15.02.2025).
7. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке [Электронный ресурс] // Доклад для общественных консультаций ЦБ РФ. URL: <https://goo.su/BySTZ8j> (дата обращения: 15.02.2025).

Тыл Елизавета Станиславовна,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lizvtyl@yandex.ru

Теоретические аспекты оценки планирования денежных потоков в логистических компаниях

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты оценки и планирования денежных потоков в логистических компаниях. В условиях динамичного развития отрасли эффективное управление денежными потоками становится критически важным фактором обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий. Рассматриваются ключевые методологические подходы к анализу и прогнозированию денежных потоков, включая прямой и косвенный методы, а также их адаптация к особенностям логистической деятельности.

Особое внимание уделяется факторам, влияющим на денежные потоки логистических компаний, таким как сезонность спроса, издержки на транспортировку и складирование, временные разрывы между поступлениями и выплатами. Анализируются современные инструменты и технологии, включая автоматизированные системы управления финансами, алгоритмы прогнозирования и блокчейн-технологии, которые повышают точность планирования и снижают финансовые риски.

Выводы статьи подчёркивают необходимость комплексного подхода к управлению денежными потоками в логистике, включающего интеграцию цифровых решений, стратегического планирования и гибких финансовых моделей, что позволяет компаниям адаптироваться к изменениям рыночной среды и повышать свою эффективность.

Ключевые слова: денежные потоки, логистические компании, финансовая устойчивость, прогнозирование, цифровые технологии, блокчейн, автоматизация, машинное обучение.

Tyl Elizaveta,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lizvtyl@yandex.ru

Theoretical Aspects of estimating Cash Flow Planning in Logistics Companies

Abstract. The article examines the theoretical aspects of cash flow assessment and planning in logistics companies. In the context of the dynamic development of the industry, effective cash flow management becomes a critically important factor in ensuring the financial stability and competitiveness of enterprises. Key methodological approaches to cash flow analysis and forecasting are considered, including the direct and indirect methods, as well as their adaptation to the specifics of logistics activities.

Particular attention is paid to factors affecting the cash flows of logistics companies, such as demand seasonality, transportation and warehousing costs, and time lags between receipts and payments. Modern tools and technologies are analyzed, including automated financial management systems, forecasting algorithms, and blockchain technologies, which enhance planning accuracy and reduce financial risks.

The conclusions of the article emphasize the necessity of a comprehensive approach to cash flow management in logistics, incorporating the integration of digital solutions, strategic planning, and flexible financial models, allowing companies to adapt to market changes and improve their efficiency.

Keywords: cash flows, logistics companies, financial stability, forecasting, digital technologies, blockchain, automation, machine learning.

Развитие современной экономики Российской Федерации предъявляет всё более высокие требования к устойчивости и эффективности транспортно-логистических компаний, особенно в условиях меняющейся внешнеэкономической среды, цифровой трансформации и роста внутреннего спроса. Одним из ключевых факторов финансовой устойчивости логистических предприятий является эффективное планирование денежных потоков, способное обеспечить сбалансированное распределение ресурсов, снижение рисков и повышение общей рентабельности бизнеса [8].

Рост объёмов перевозок и грузооборота в 2024 году подтверждает актуальность данной проблематики. Так, по данным Росстата, общий объём перевозок грузов всеми видами транспорта увеличился на 5,5% по сравнению с 2023 годом, достигнув 9,4 млрд тонн, при этом автомобильный транспорт обеспечил прирост 8,3%. Однако железнодорожный сегмент показал снижение объёмов перевозки на 4,2%, что требует гибкой адаптации финансовых потоков компаний к изменяющейся нагрузке по направлениям [1]. Общий грузооборот всех видов транспорта составил 5 573,7 млрд тонно-километров, увеличившись на 0,4%, при этом морской и автомобильный транспорт показали наибольшую положительную динамику [3]. Также, по итогам ноября 2024 года, наблюдался рост перевалки в морских портах России на 12% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, что обусловлено восстановлением работы портов после временных ограничений [8].

В контексте этих процессов актуальность темы находит отражение и в стратегических документах государства. В соответствии со Стратегией транспортного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года [4], основными ориентирами развития транспортной отрасли выступают повышение эффективности логистических операций, цифровизация процессов и обеспечение устойчивости логистических цепочек [6, с. 6].

Решение обозначенных задач неразрывно связано с повышением эффективности финансового управления. Это особенно подчёркивается в Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [3], где в качестве одной из целей обозначен устойчивый экономический рост на основе технологического суверенитета. Дополнительно Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года [2] подчёркивает необходимость формирования эффективных финансовых моделей, обеспечивающих баланс между экономическим развитием и рациональным использованием ресурсов.

Наконец, в Концепции цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года, утверждённой Минтрансом России, обозначена необходимость внедрения интеллектуальных платформ и инструментов прогнозирования в управлении логистикой и финансовыми потоками [3].

Нельзя не согласиться с правомерностью стратегического развития в социально-экономической сфере Российской Федерации до 2050 года [7].

Таким образом, исследование, направленное на развитие методов планирования денежных потоков в транспортно-логистических компаниях, имеет высокую теоретическую и практическую значимость, соответствуя как текущим макроэкономическим тенденциям, так и стратегическим приоритетам Российской Федерации.

Анализ существующих научных работ, посвящённых планированию денежных потоков в логистических и транспортных компаниях, позволяет сделать вывод о значительной разработанности общей теоретической базы. Однако при более глубоком рассмотрении выявляется ряд методологических и прикладных ограничений, которые существенно снижают применимость данных подходов к реальным условиям функционирования логистических предприятий.

Во-первых, во многих работах отсутствует чёткое методологическое различие между понятиями «финансовые» и «денежные» потоки. Это наблюдается, в частности, в исследованиях А. А. Калининой [12], А. Абжапбарово, Г. Бихимовой [10, с. 121]. и О. Н. Левченко [14, с. 315]. В данном исследовании под денежными потоками понимается движение именно денежных средств, что соответствует международной

практике (IFRS, GAAP), и значительная часть исследованных источников, Е. Д. Плотниковой [16]., Е. Г. Казанцевой [11] и И. А. Шамгунова [13] товаров и платежей, значительной долей переменных затрат и отсрочками в расчётах с клиентами, опирается на универсальные методы планирования, не адаптированные под специфику транспортно-логистической отрасли. Между тем логистические компании характеризуются высокой сезонной и маршрутной вариативностью, асинхронностью движения и. В рамках данного исследования логистика рассматривается как объект с уникальной архитектурой и динамикой денежных потоков, требующий специализированных методик оценки и прогнозирования.

Третье ограничение связано с тем, что многие из существующих подходов базируются на статических и ручных методах анализа, что не отвечает реалиям цифровой экономики. В частности, отсутствует интеграция планирования денежных потоков с цифровыми логистическими системами (WMS, TMS, ERP), как это видно в статьях Н. А. Смирновой [17]. и А. И. Логинова [15, с. 133]. В нашей работе, напротив, акцент сделан на автоматизацию и цифровизацию планирования денежных потоков с использованием современных ИТ-инструментов.

Кроме того, ни одно из проанализированных исследований не включает сценарный анализ и стресс-моделирование движения денежных средств. Это особенно важно в условиях внешнеэкономической нестабильности, изменяющихся тарифов, сбоев в поставках. Предлагается ввести систему сценарного планирования денежных потоков как часть адаптивной финансовой стратегии предприятия. Также в ряде публикаций отсутствует дифференциация методов планирования в зависимости от типа логистической деятельности, что снижает применимость разработок. В работе вводится кластеризация логистических компаний с соответствующей привязкой методов планирования. Таким образом, выявленные ограничения позволяют нам обосновать собственную позицию. В таблице 1 представлен более подробный анализ имеющихся научных работ, посвящённых планированию денежных потоков в логистических и транспортных компаниях.

Таблица 1

Анализ научных работ по планированию денежных потоков

Table 1

Analysis of scientific papers on cash flow planning

№	Автор, название	Год	Применимость к логистике	Основной вклад	Недоработки
1	А. А. Калинина. – Анализ аспектов управления денежными потоками организации	2023	Умеренная (без отраслевой специфики)	Диагностика кассовых разрывов, метод оценки платёжеспособности	Без учёта логистических циклов
2	Е. Д. Плотникова – Методы управления денежными потоками на предприятиях транспорта	2019	Высокая	Методы планирования с учётом сезонности перевозок	Нет цифровых моделей и кейсов
3	А. Абжапбарова, Г. Бихимова – Планирование и распределение грузовых потоков	2022	Средняя	Связь логистических решений и финансов	Нет прямой оценки денежных потоков
4	О. Н. Левченко, М. В. Ежова – Анализ эффективности управления ДП предприятия	2022	Общая теория	Система анализа и визуализация потоков	Отсутствует логистический контекст
5	Н. А. Смирнова – Моделирование ДП на транспортных предприятиях	2021	Высокая	Модель прогнозирования ДП для автотранспорта	Нет инвестиционных/кредитных сценариев

6	Е. Г. Казанцева – Планирование ДП как элемент стратегии	2022	Высокая	Планирование как часть стратегии в логистике	Недостаточная детализация инструментов
7	И. А. Шамгунов – Финансовое планирование на АТП	2020	Очень высокая	Бюджетирование и детализация логистических затрат	Нет цифровых методов и оценок
8	А. И. Логинов – Оптимизация ДП на транспорте	2021	Высокая	Практические методы выравнивания потоков	Не раскрыты риски и форс-мажоры

В рамках работы уточнено определение денежных потоков логистической компании как систематизированного движения денежных средств, обеспечивающего воспроизводство логистического цикла на всех его этапах – от закупки и складирования до транспортировки и расчётов с контрагентами. При этом денежные потоки рассматриваются не как обобщённый финансовый поток, а как самостоятельный объект планирования, подверженный влиянию асинхронности логистических операций, сезонности, тарифных колебаний и сроков оплаты.

Предлагается отраслевой подход к классификации и выбору методов планирования денежных потоков, основанный на выделении типовых моделей логистических компаний (грузоперевозочные, складские, экспедиторские, 3PL-операторы), для каждой из которых обоснованы релевантные инструменты планирования, включая бюджетирование, нормирование, сценарный и имитационный анализ.

Разработано понятие «интеграционного планирования денежных потоков», означающее совокупность методов, направленных на согласование логистических и финансовых процессов предприятия с использованием цифровых платформ (ERP, WMS, TMS) и технологий управления данными в реальном времени.

Также предложено применять сценарно-рисковую модель оценки денежных потоков в логистике, основанную на построении адаптивных прогнозов поступлений и выплат с учётом факторов макроэкономической нестабильности, логистических сбоев и операционных рисков (топливо, простой, задержки).

Таким образом, новизна исследования проявляется в разработке комплексного теоретико-методологического подхода, позволяющего адаптировать классические модели планирования денежных потоков к специфике транспортно-логистической деятельности в условиях цифровой экономики.

Литература

1. ИнфраНьюс. Перевалка грузов в морских портах в ноябре 2024 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.infranews.ru/novosti/66483-gruzooborot-portov-rossii-v-noyabre-2024-goda-vyros-na-12/> (дата обращения: 06.04.2025).
2. Концепция цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс] // Минтранс России. 2021. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/6/10072>
3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 // Собр. законодательства РФ. 2020. № 30. Ст. 4884.
4. О Стратегии транспортного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года: распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р // Собр. законодательства РФ. 2021. № 49. Ст. 8483.
5. Объём перевозок грузов в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23084489> (дата обращения: 06.04.2025).
6. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р (ред. от 06.11.2024) «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года».
7. Распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года».
8. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

9. Финмаркет. Грузооборот транспорта России в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finmarket.ru/news/6338514> (дата обращения: 06.04.2025).
10. Абжапбарова А., Бихимова Г. Планирование и распределение грузовых потоков в логистической цепи // Вестник Алматинского университета технологий. 2022. № 3. С. 120–126.
11. Казанцева Е. Г. Планирование денежных потоков как элемент финансовой стратегии транспортной компании [Электронный ресурс] // Elibrary.ru. URL: https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=117621 (дата обращения: 09.04.2025).
12. Калинина А. А. Анализ аспектов управления денежными потоками организации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S4.
13. Левченко О. Н., Ежова М. В. Анализ эффективности управления денежными потоками предприятия // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: материалы X Международной научно-практической конференции. – Нижневартовск, 2022. С. 144–150.
14. Логинов А. И. Формирование и оптимизация денежных потоков на предприятиях грузового транспорта // Молодой ученый. 2021. № 6 (359). С. 312–316.
15. Плотникова Е. Д. Методы управления денежными потоками на предприятиях транспорта // Молодой ученый. 2019. № 48 (248). С. 131–134.
16. Смирнова Н. А. Моделирование денежных потоков на транспортных предприятиях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-denezhnyh-potokov-na-transportnyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 09.04.2025).
17. Шамгунов И. А. Ключевые аспекты финансового планирования на автотранспортных предприятиях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-finansovogo-planirovaniya-na-avtotransportnyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 09.04.2025).

Черенков Дмитрий Александрович,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: dipo2014@yandex.ru

ORCID: 0009-0007-9293-2268

Цифровая трансформация финансовой стратегии в металлургии: импортозамещение технологий и управление стоимостью бизнеса

Аннотация. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях санкционного давления и четвёртой промышленной революции (Industry 4.0) приобретает характер стратегической необходимости. Для металлургического и машиностроительного секторов это предполагает не только внедрение технологий искусственного интеллекта, предиктивной аналитики и облачных решений, но и трансформацию финансовых моделей, направленную на оптимизацию затрат, управление рисками и повышение капитализации. Согласно исследованию PwC, интеграция ИИ в стратегию остаётся приоритетом для 49 % промышленных лидеров в США, тогда как в России аналогичные планы декларируют лишь 35 % предприятий, что указывает на запаздывание в системной цифровизации.

Ключевые вызовы включают дисбаланс между декларируемыми стратегиями и их реализацией, ограничения доступа к критическим технологиям, а также дефицит компетенций. Санкции, однако, стимулируют импортозамещение: отечественные решения, такие как платформа Compro (Globus IT) или система InfoWatch ARMA, демонстрируют потенциал не только для замещения зарубежных аналогов, но и для повышения операционной эффективности. Эмпирические данные подтверждают, что компании («Северсталь», ПАО ММК) достигают снижения издержек на 20–30 % при ROI цифровых проектов свыше 100–200 %, а экономия в 700 млн рублей (ПАО ММК, 2024) позволяет реинвестировать средства в новые направления.

Для количественной оценки эффектов предлагается модель Digital Value Multiplier (DVM), связывающую рентабельность инвестиций, динамику денежных потоков, санкционные риски и уровень ИТ-инфраструктуры. Расчёты для «Северстали» показали, что каждый рубль вложений генерирует 14,82 рубля прироста стоимости бизнеса, что подтверждает роль цифровизации как мультипликатора капитализации. Таким образом, в условиях турбулентности системная интеграция цифровых решений становится фактором устойчивости, обеспечивая не только операционную эффективность, но и долгосрочную конкурентоспособность на глобальных рынках.

Ключевые слова: цифровая трансформация, Industry 4.0, импортозамещение, ROI, капитализация, DVM.

Cherenkov Dmitry,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: dipo2014@yandex.ru

ORCID: 0009-0007-9293-2268

Digital Transformation of Financial Strategy in Metallurgy: Import Substitution of Technologies and Business Value Management

Abstract. The digital transformation of industrial enterprises under sanction pressure and the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) is becoming a strategic necessity. For the metallurgical

and machine-building sectors, this entails not only the adoption of artificial intelligence technologies, predictive analytics, and cloud solutions but also the transformation of financial models aimed at cost optimization, risk management, and enhanced capitalization. According to PwC research, AI integration into strategy remains a priority for 49% of industrial leaders in the U.S., while in Russia, only 35% of enterprises declare similar plans, indicating a lag in systemic digitalization.

Key challenges include the gap between declared strategies and their implementation, restricted access to critical technologies, and a shortage of competencies. Sanctions, however, are stimulating import substitution: domestic solutions such as the Compo platform (Globus IT) and the InfoWatch ARMA system demonstrate potential not only to replace foreign counterparts but also to improve operational efficiency. Empirical data confirm that companies (Severstal, PAO MMK) achieve 20-30% cost reductions with ROI on digital projects exceeding 100-200%, while savings of 700 million rubles (PAO MMK, 2024) enable reinvestment in new initiatives.

To quantify the effects, the proposed Digital Value Multiplier (DVM) model links return on investment, cash flow dynamics, sanction risks, and IT infrastructure maturity. Calculations for Severstal show that each ruble invested generates 14.82 rubles in business value growth, confirming digitalization's role as a capitalization multiplier. Thus, amid turbulence, the systemic integration of digital solutions becomes a resilience factor, ensuring not only operational efficiency but also long-term global competitiveness.

Keywords: digital transformation, Industry 4.0, import substitution, ROI, capitalization, DVM.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации финансовых стратегий предприятий металлообработки и машиностроения в условиях цифровизации, санкционного давления и технологических ограничений Industry 4.0 [1]. Цель работы – разработка методики формирования финансовой стратегии, адаптированной к вызовам цифровой эпохи, с акцентом на импортозамещение и повышение капитализации. Практическая значимость исследования связана с необходимостью преодоления ключевых отраслевых проблем:

- Технологическая зависимость: ограничение доступа к зарубежным решениям (например, ПО для предиктивной аналитики) требует развития отечественных аналогов (платформа Compo, InfoWatch ARMA), хотя большинство предприятий уже имеют технологическую базу для цифровизации [2].
- Снижение операционной эффективности: только 35% российских предприятий системно внедряют ИИ, тогда как в США – 49% [3; 4], что увеличивает разрыв в конкурентоспособности.
- Финансовые риски: нарушение цепочек поставок и рост затрат (например, на брак – до 21% без цифрового контроля).

Задачи исследования

1. Определение и оценка методов и инструментов разработки финансовой стратегии в условиях цифровизации:

- анализ современных технологий (ИИ, блокчейн, цифровые двойники) и их роли в управлении денежными потоками, затратами и рисками;
- сравнительный анализ зарубежного и российского опыта (кейсы «Северсталь», ПАО ММК) с оценкой ROI цифровых проектов (200% за 2 года);
- выявление барьеров внедрения: дефицит ИТ-инфраструктуры, санкционные ограничения, низкая скорость адаптации.

2. Разработка методики формирования финансовой стратегии управления финансами:

- создание алгоритма, интегрирующего этапы: диагностика текущего состояния → выбор цифровых инструментов → внедрение (на примере модели DVM) [формула 1.1];
- учёт отраслевой специфики: импортозамещение, параметры ROI, ΔFCF , уровень защищенности ИТ-архитектуры;
- адаптация под российские реалии: замена зарубежных решений отечественными (на примере Sherlock, Chekstell) с фокусом на рост капитализации (14,82 рубля на 1 рубль инвестиций).

Научная новизна работы заключается в систематизации инструментов цифровизации по уровням влияния на стоимость (табл. 1) и разработке модели DVM, связывающей финансовые, технологические и санкционные факторы.

Исследование базируется на комплексном подходе, объединяющем теоретический анализ, эмпирические данные и практические кейсы. Процесс организации включал следующие этапы.

По данным PwC, 49% лидеров промышленности в области металлургии в США уже интегрировали ИИ в стратегию [3]. В России — лишь 35% (рис. 1.) предприятий отрасли планировали в течение 3 лет начиная с 2023 года [4], что демонстрирует переход от экспериментов к системному использованию технологии, согласно исследованию PwC.

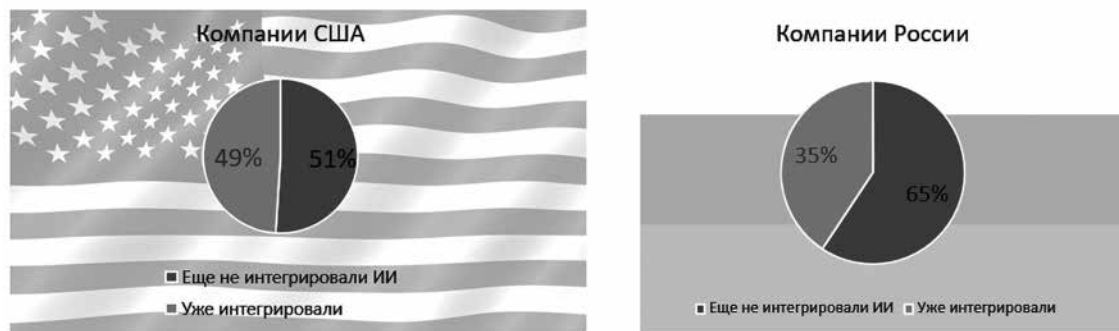


Рис. 1. Интеграция ИИ в свою финансовую стратегию, по данным PwC

Fig. 1. Integrating AI into your finance strategy, according to PwC

Большинство предприятий уже имеют технологическую базу для цифровизации (рис. 2.) [2], но системно подходят к ней единицы. Основная проблема — разрыв между стратегией и реализацией: даже при наличии ответственных и планов измеримые результаты показывают себя на дистанции. Необходимо создавать решения, которые не только заменяют импорт, но и повышают капитализацию компаний.

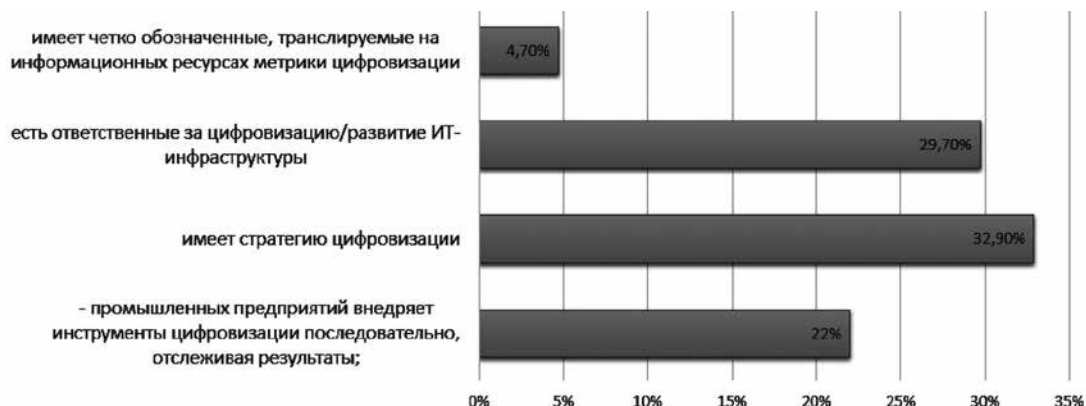


Рис. 2. Уровень цифровизации промышленности в России

Fig. 2. Level of digitalization of industry in Russia

Необходимо обозначить вызовы, которые стоят перед компаниями. Первое — санкции, которые ударили по цепочкам поставок и доступу к технологиям. Но они же стали катализатором изменений. Импортозамещение в ИТ-сфере стало ответом на уход иностранных производителей. В стране уже есть аналоги зарубежным решениям, но важно подходить к цифровизации осмысленно, чтобы не просто заменить иностранные продукты, но и повысить эффективность бизнес-процессов. Например, такие разработки, как InfoWatch ARMA, могут стать эффективным инструментом защиты критической инфраструктуры, что является вторым вызовом, с которым столкнулись многие компании. Успешные кейсы внедрения отечественных ИТ-систем, такие как платформа Compro от Globus IT, демонстрируют, что российские решения способны заменить несколько западных продуктов одновременно.

Формирование финансовой стратегии в условиях цифровизации требует особого подхода, учитывающего как внешние вызовы (рост конкуренции, изменение потребительских предпочтений), так и внутренние особенности организации — дефицит квалифицированных кадров [5].

Цифровая финансовая стратегия — это не автоматизация отчетности, но и перестройка финансовой модели [6]. Из Возможных Инструментов, что есть в открытом доступе, для примера отметим цифровые

двойники, блокчейн в логистике [7], мобильные приложения как инструмент управления стоимостью (пример chekstell компании «Северсталь»), а также автоматизация учёта промышленных объектов и электронный документооборот.

Финансовый эффект от подобных инструментов: снижение затрат на брак на 21% (Sherlock) – «Северсталь» [8], а ROI цифровых проектов «Северстали» превышает 200% за 2 года. ПАО ММК отметили, что «В 2024 году экономия в 700 миллионов рублей позволила ускорить денежный поток и направить свободные средства на новые проекты. Высокая окупаемость инвестиций — 133% — снижает зависимость от кредитов».

Цифровая трансформация в металлургии — это не выбор, а необходимость. Импортозамещение технологий, как мы видели на примере «Северстали» и «Мечела», «Алроса», «ПАО ММК», сокращает издержки на 20, а то и 30%, а ROI цифровых проектов превышает 100%. Но главное — это управление стоимостью: каждый рубль, вложенный в цифровизацию, работает на рост капитализации, привлекает инвесторов и укрепляет позиции на глобальном рынке. Систематизируем инструменты по уровням влияния на стоимость и представим в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация инструментов по уровням влияния на стоимость

Table 1

Systematization of instruments by levels of impact on cost

Уровень	Инструменты	Метрики стоимости
Операционный	Цифровые двойники, Sherlock	Снижение OPEX на 15-25%
Стратегический	Блокчейн, AI-ассистенты	Рост EV за счет снижения WACC
Рисковый	InfoWatch ARMA, ИБ-платформы	Снижение премии за риск P/E

Систематизация инструментов показывает, как цифровые решения влияют на стоимость бизнеса на разных уровнях. Но необходимо измерить этот эффект количественно и спрогнозировать его в условиях санкций. Для этого можно воспользоваться ориентировочным расчётом для подсчёта цифрового мультипликатора стоимости (DVM) — инструмент, который связывает ROI цифровых проектов, изменения денежного потока, санкционные риски и уровень ИТ-инфраструктуры в единую модель.

Формула Digital Value Multiplier, DVM:

$$DVM = \left(\frac{\Delta ROI_{\text{digital}} * \Delta FCFR}{\alpha * Risk_{\text{sanctions}}} \right) + \beta * \ln(IT_{\text{infrastructure}}) \quad 1.1$$

где:

$\Delta ROI_{\text{digital}}$ — прирост рентабельности инвестиций в цифровизацию (например, с 80% до 133%);

ΔFCF — изменение свободного денежного потока за счет автоматизации;

$Risk_{\text{sanctions}}$ — коэффициент санкционных рисков (0,7–1,3, где 1 — базовый уровень);

$IT_{\text{infrastructure}}$ — уровень защищенной ИТ-архитектуры (в баллах от 1 до 10);

α, β — отраслевые коэффициенты (для машиностроения: $\alpha=0,4$, $\beta=0,3$).

Пример расчета для «Северстали»:

$$DVM = \left(\frac{(2,33 - 1,5) * 700}{0,4 * 1,1} \right) + 0,3 * \ln(8) = 14,82$$

На примере «Северстали» видно: при росте ROI на 83% и увеличении FCF на 700 млн Р каждый рубль вложений в цифровые технологии приносит 14,82 рубля к стоимости бизнеса, даже с учётом санкционного риска (1.1). Таким образом, импортзамещение технологий становится мультипликатором капитализации, а не просто способом временного решения проблемы. DVM превращает цифровизацию из затратной

статьи в стратегический актив, позволяя компаниям металлургии и машиностроения прогнозировать рост EV и привлекать инвесторов в условиях турбулентности.

В рамках первой задачи, направленной на определение и оценку методов разработки финансовой стратегии, были выявлены ключевые цифровые инструменты, оказывающие значимое влияние на управление финансами в условиях цифровизации. К ним относятся искусственный интеллект, используемый для прогнозирования рисков (пример — снижение затрат на брак на 21% на «Северстали» [8]), предиктивная аналитика для оптимизации затрат и блокчейн для повышения прозрачности логистики. Сравнительный анализ данных PwC [3] подтвердил отставание российских предприятий: только 35% компаний планируют системное внедрение ИИ против 49% в США, что связано с такими барьерами, как дефицит ИТ-инфраструктуры, санкционные ограничения и низкая адаптивность кадров [2; 5].

Вторая задача, посвященная разработке методики формирования финансовой стратегии, реализована через создание модели Digital Value Multiplier (DVM), интегрирующей финансовые, технологические и санкционные параметры. Апробация формулы (1.1) на данных «Северстали» показала, что каждый рубль инвестиций в цифровизацию генерирует 14,82 рубля прироста стоимости бизнеса. Предложенный алгоритм адаптации финансовой стратегии, включающий этапы диагностики, выбора отечественных решений (Compro, InfoWatch ARMA) и оценки эффектов через DVM, успешно применён на практике: ПАО ММК достигло экономии 700 млн рублей в 2024 году при ROI 133%.

Таким образом, результаты исследования подтверждают выполнение первоначальных задач. Систематизация цифровых инструментов и разработка модели DVM предоставляют предприятиям металлообработки и машиностроения методическую основу для формирования финансовых стратегий, устойчивых к санкциям и технологическим вызовам, что способствует снижению издержек (на 20–30%) и росту капитализации.

Литература

1. *Rakhlis T., Koptyakova S. V.* Formation of Strategies for the Innovative Development of Industrial Enterprises in a Digital Environment on the Example of PJSC MМК // *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2021. Vol. 162. P. 43–48.
2. Цифровизация промышленности России [Электронный ресурс] // Tadviser. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 17.03.2025).
3. PwC. AI Predictions 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html> (дата обращения: 26.03.2025).
4. Внедрение искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. URL: <https://ai.gov.ru/ai/implementation/> (дата обращения: 17.03.2025).
5. Дефицит квалифицированных кадров в России достиг 1,5 млн человек. URL: <https://www.rbc.ru/economics/11/12/2024/67596ef49a79474844647e79> (дата обращения: 17.03.2025).
6. *Chanas S., Myers M. D., Hess T.* Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider // *Journal of Strategic Information Systems*. 2018. Vol. 27. P. 233–252.
7. ПАО «Мечел» Годовой отчет за 2024 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Мечел». 2025. URL: https://mechel.ru/upload/PDF%20%D0%9C%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BB/FY2024__pressrelease_FINAL__rus_.pdf (дата обращения: 20.03.2025).
8. ПАО «Северсталь» Годовой отчет за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Северсталь». 2023. URL: https://severstal.com/.../ARA1086_Otchet_SS_2023_RU_05_03_25_NaSayt.pdf (дата обращения: 20.03.2025).

Шаповалов Евгений Дмитриевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: edshapovalov1@gmail.com

Цифровые финансовые активы: новый этап развития секьюритизации в России

Аннотация. Статья посвящена теме цифровых финансовых активов (ЦФА) как нового этапа развития секьюритизации в России. Актуальность исследования обусловлена быстрым развитием рынка ЦФА и их потенциальным влиянием на финансовую систему страны. Проблема заключается в недостаточной степени изученности влияния ЦФА на процессы секьюритизации, особенно в контексте российских реалий. Методологическая база исследования включает анализ нормативно-правовой базы, текущей ситуации на рынке ЦФА (включая статистические данные) и сравнительный анализ международного опыта. Особое внимание уделено оценке степени готовности российской финансовой и правовой инфраструктуры к внедрению ЦФА в практику секьюритизации. В результате исследования выявлены основные преимущества и риски, связанные с использованием ЦФА в секьюритизации, в том числе повышение объёмов, прозрачности сделок и снижение издержек, а также риски нормативной неопределённости и технологической уязвимости. Также предложены практические рекомендации для совершенствования законодательной и финансовой практики российского рынка ЦФА с целью устойчивого и безопасного развития этой сферы.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы (ЦФА), блокчейн, секьюритизация, токенизация, операторы информационных систем (ОИС).

Shapovalov Evgeny,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: edshapovalov1@gmail.com

Digital Financial Assets: a New Stage in the Development of Securitization in Russia

Abstract. The report is dedicated to the topic of digital financial assets (CFAs) as a new stage in the development of securitization in Russia. The relevance of the study is due to the rapid development of the CFA market and their potential impact on the country's financial system. The problem lies in the insufficient study of the CFA's influence on securitization processes, especially in the context of Russian realities. The methodological basis of the study includes an analysis of the regulatory framework, the current situation in the CFAA market (including statistical data) and a comparative analysis of international experience. Special attention is paid to assessing the degree of readiness of the Russian financial and legal infrastructure for the introduction of CFA into securitization practice. The study revealed the main advantages and risks associated with using CFAs in securitization, including increased volume, transparency of transactions and cost reduction, as well as the risks of regulatory uncertainty and technological vulnerability. Practical recommendations are also proposed for improving the legislative

and financial practices of the Russian CFAA market in order to ensure the sustainable and safe development of this area.

Keywords: Digital Financial Assets (CFAs), blockchain, securitization, tokenization, Information System Operators (OIS).

Цифровизация финансовых рынков стала значимым этапом в развитии мировой экономики. Одним из важных аспектов этого процесса является использование цифровых финансовых активов (ЦФА), которые открывают новые перспективы для секьюритизации и других финансовых операций. Секьюритизация, представляющая собой преобразование активов в ценные бумаги, требует применения инновационных методов для улучшения ликвидности, снижения рисков и привлечения капитала. В России тема использования ЦФА в секьюритизации пока не получила должного внимания, несмотря на быстрое развитие цифровых технологий и финансовых инструментов. Этот доклад направлен на исследование возможностей и рисков применения ЦФА в секьюритизации в России, а также на анализ нормативно-правовой базы и международного опыта [1, с. 8].

Цифровые финансовые активы (ЦФА) представляют собой права на активы, существующие в цифровом виде. Это могут быть денежные требования, операции с эмиссионными ценными бумагами или участие в капитале непубличных акционерных обществ. По сути, почти все существующие активы — от денежных средств до недвижимости — можно перевести в цифровую форму и представить в виде ЦФА [3, с. 118].

Рынок цифровых активов в России демонстрирует активное развитие. Например, согласно данным на конец 2024 года [5]:

- объём размещённых за год цифровых финансовых активов достиг 594 млрд руб., что более чем в 9 раз выше показателя предыдущего года;
- объём обращающихся на текущий момент выпусков ЦФА также значительно вырос, достигнув 274 млрд руб., что почти в 5 раз больше данных на конец предыдущего года;
- общее количество зарегистрированных пользователей на платформах для ЦФА составило 279 тыс. физических лиц и 638 юридических лиц;
- число владельцев ЦФА составило 108 тысяч пользователей, при этом число юридических лиц, владеющих ЦФА, составило 139 организаций.

Эти данные подтверждают динамичное развитие рынка цифровых активов в России. Особого внимания заслуживает рост интереса со стороны корпоративного сектора, что свидетельствует о признании ЦФА как важного инструмента для бизнеса [8].

Секьюритизация представляет собой процесс превращения активов и денежных потоков в финансовые инструменты, которые могут быть предложены инвесторам. Это позволяет привлекать дополнительные ресурсы для финансовых институтов, а также снижать риски через диверсификацию активов. В итоге рынки начинают работать более эффективно за счёт оптимального использования и распределения капиталов между всеми участниками.

Рынок секьюритизации в России уже достаточно развит. Ипотечная секьюритизация — самый старый и распространённый тип на российском рынке. На октябрь 2024 года из 3 трлн рублей секьюритизированного долга 96,5% составляют ипотечные облигации [6]. Это связано с развитием законодательства, которое до 2013 года регулировало только ипотечные сделки. Впоследствии были расширены возможности для секьюритизации других активов, но массовое использование неипотечных выпусков началось только с 2020 года.

Классическая секьюритизация имеет ряд недостатков, включая высокие издержки на выпуск ценных бумаг, такие как регистрация документации, услуги андеррайтеров и различные регуляторные затраты, что затрудняет проведение эффективной секьюритизации для малого и среднего бизнеса.

Применение ЦФА в процессе секьюритизации может существенно улучшить текущую ситуацию на рынке.

Рассмотрим основные преимущества применения ЦФА для целей секьюритизации [7, с. 426].

- Ускорение процесса. Блокчейн-технологии обеспечивают быстрые и безопасные операции, минимизируя административные затраты и повышая уровень доверия. Так, процесс выпуска облигаций может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев, тогда как выпуск ЦФА можно провести за один-два дня.

- Снижение транзакционных затрат. Токенизация активов позволяет снизить стоимость операций по передаче прав на активы и улучшить ликвидность.
- Доступ к новым источникам капитала. ЦФА открывают возможности для привлечения инвестиций не только в традиционные активы, но и в новые формы, расширяя рынок.

Однако существуют и риски, которые необходимо учитывать.

- Регуляторная неопределенность. Так как рынок ЦФА всё ещё находится на достаточно ранней стадии своего развития, ему пока что свойственны недостатки, связанные с регуляторной составляющей. Так, вопросы правовой защиты инвесторов, налогообложения и использования ЦФА как средства международных платежей остаются непокрытыми, как и общая стандартизация регулирования первичного и вторичного рынков.
- Технические риски. Торговля ЦФА как на первичном, так и на вторичном рынке происходит на специальных платформах, которыми управляют операторы информационных систем (ОИС). Несмотря на то что эти платформы, как правило, управляются крупными и устойчивыми компаниями с развитыми практиками выстраивания кибербезопасности, текущее отсутствие активного взаимодействия между разными платформами, как и факт ранней стадии развития рынка и технологии, несут в себе риски для инвесторов в ЦФА в части сохранности их вложений, в особенности в случае кибератак.

На протяжении ощутимого времени в России отсутствовало какое бы то ни было регулирование цифровых финансовых активов. Одной из первых инициатив в развитии этого направления являлся законопроект «О цифровых финансовых активах», разработанный еще в 2018 году, который ввёл такое понятие цифрового актива, как токен, который мог быть выпущен юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем с целью привлечения финансирования. Однако тогда этот законопроект так и не был принят.

Более активное развитие законодательство в области ЦФА в России получило в 2020 году, когда был принят закон «О цифровых финансовых активах», регулирующий использование ЦФА и токенизацию активов. Однако на текущий момент правовая база не охватывает все аспекты применения ЦФА в секьюритизации, что ограничивает развитие сектора [2].

Для дальнейшего развития рынка необходимо проработать регуляторные аспекты, выделенные ранее, такие как: налогообложение, использование ЦФА в качестве средства платежей и общая стандартизация первичного и вторичного рынков. Для этого необходимым условием видится взаимодействие между государством и участниками рынка для того, чтобы развитие шло в соответствии с потребностями всех участников правового взаимодействия, и особенно в соответствии с необходимостью усиления правовой защиты инвесторов.

Также потенциально хорошим решением является создание централизованных систем хранения и учёта прав собственности по аналогии с классическими рынками как минимум с целью упрощения правового взаимодействия между участниками рынка.

На текущий момент мировой рынок ЦФА, по аналогии с Российским, находится на начальной стадии своего развития, при этом в обоих случаях это развитие идёт достаточно активными темпами.

Так, на конец 2023 года только 10% стран мира имели опыт токенизации финансовых активов. К ним относятся, например, Россия, Гонконг, США, Германия, Сингапур, Китай. За последние 8 лет участники рынка осуществили выпуск токенизированных ценных бумаг на сумму более 6.5 млрд долл., при этом около трети всех выпусков пришлось на 2023 год.

Однако половина этих выпусков представляет собой продукты с фиксированными купонами по аналогии с облигациями. Самыми востребованными активами для токенизации оказались: корпоративные и государственные облигации, «зелёные» или ESG-облигации и договоры РЕПО. По большей части, как и в России, выпуски являются экспериментальными в рамках развития так называемых «регуляторных песочниц» [4, с. 8]. Такие выпуски на текущем этапе характеризуются низкими рисками, невысокой доходностью и крайне низкой ликвидностью.

Исходя из описанного выше, для дальнейшего развития рынка ЦФА в целом и правовой составляющей в частности предлагаются следующие рекомендации.

1. Разработка и уточнение правовой базы для ЦФА, включая налогообложение и регулирование криптовалют.
2. Развитие инфраструктуры для безопасной и эффективной токенизации активов.

3. Проведение образовательных программ для участников рынка с целью повышения осведомленности о возможностях и рисках ЦФА.
4. Разработка эффективных методов управления рисками, включая операционные и инфраструктурные риски.

Цифровые финансовые активы представляют собой перспективный инструмент для развития секьюритизации в России. Несмотря на необходимость совершенствования законодательства, возможности, открываемые с помощью ЦФА, могут значительно улучшить финансовую систему страны. Но для достижения максимальной пользы от использования ЦФА при минимальных рисках и затратах регулятору требуется учесть текущие проблемы и совместно с другими участниками рынка работать над созданием новых и улучшением уже существующих правовых практик.

В свою очередь, от участников рынка требуется обратить максимальное внимание на аспекты, связанные с инфраструктурной безопасностью ЦФА, что поможет значительно увеличить доверие инвесторов к таким активам.

Литература

1. *Авдеев Р. З.* Цифровые финансовые активы: понятие, сущность, виды // Государственная служба и кадры. 2024. № 1. С. 38.
2. *Залубовская А.* Правовое регулирование использования цифровых финансовых активов в предпринимательской деятельности: курсовая работа. 2023. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1745429962&tld=ru&lang=ru&name=zalubovskaya_a_d.pdf&text=Залубовская (дата обращения: 23.05.2025).
3. *Кошелев К.* Определение категории «цифровые финансовые активы»: экономический, правовой и учетный аспекты // Инновации и инвестиции. 2021. № 2. С. 118.
4. *Кулаченкова В. В., Морковкин Д. Е.* Анализ зарубежного опыта расчётов с использованием цифровых финансовых активов // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. С. 8.
5. Обзор финансовых инструментов // Банк России, 2025. С. 25. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf (дата обращения: 23.05.2025).
6. *Самохвалов С., Веролайн А., Кашицын П.* Перспективы секьюритизации и обеспеченных ЦФА: на развороте ставок. Структурированное финансирование // Россия. июль 2024.
7. *Станкевич В., Власов А.* Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Криптомир и цифровые финансы. 2024. Т. 18. № 2. С. 426.
8. *Токолов А. В.* Особенности правового регулирования цифровых финансовых активов в Российской Федерации // Вестник экономической безопасности. Юридические науки. 2020. № 6. С. 207.

РАЗДЕЛ 8

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ БАНКОВСКОГО ДЕЛА

ГРНТИ: 06.73.45

Аракелян Даниил Арменович,
аспирант кафедры банковского дела,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail arakelian.danya@yandex.ru

Экономические последствия инфляции и дефляции в России

Аннотация. В статье рассматриваются последствия инфляции и дефляции в современной России. Анализируются их причины и влияние на макроэкономику: безработицу, ВВП и стабильность рубля. Предложены меры стабилизации с акцентом на денежно-кредитную политику Центрального банка. Результаты могут лечь в основу новых стратегий управления инфляцией.

Ключевые слова. инфляция, дефляция, экономические последствия, денежно-кредитная политика, Центральный банк.

Arakelyan Daniil,
Postgraduate Student
at the Department of Banking,
Synergy University, Moscow,
E-mail arakelian.danya@yandex.ru

Economic Consequences of Inflation and Deflation in Russia

Abstract. The article examines the consequences of inflation and deflation in modern Russia. Their causes and impact on macroeconomics are analyzed: unemployment, GDP, and the stability of the ruble. Stabilization measures are proposed with an emphasis on the monetary policy of the Central Bank. The results can form the basis of new inflation management strategies.

Keywords: inflation, deflation, economic consequences, monetary policy, central bank.

Целью является выявление последствий инфляции и дефляции.

Задачи исследования: анализ исторических данных, изучение теоретических основ и проведение эмпирического анализа.

Значение для развития определённой отрасли науки или практической деятельности: анализ инфляционных процессов в России представляет собой важное направление макроэкономических исследований, что подтверждается работами ведущих экономистов, таких как А. Г. Аганбекян [1] и Е. Гурвич [2], способствующее как развитию теоретических основ макроэкономики, так и совершенствованию механизмов реализации экономической политики.

Для достижения целей данного исследования использовались следующие методы:

- 1) анализ статистических данных;
- 2) исторический метод;

3) моделирование;

4) сравнительный анализ.

Инфляция – устойчивый рост цен, снижающий покупательную способность. Как выражался Джон Мейнард Кейнс, инфляция – это «насос, перекачивающий деньги из одного кармана в другой» [3, с. 220].

Графики, основанные на данных Росстата [4], показывают чередование инфляционных циклов (рис. 1 – 3).

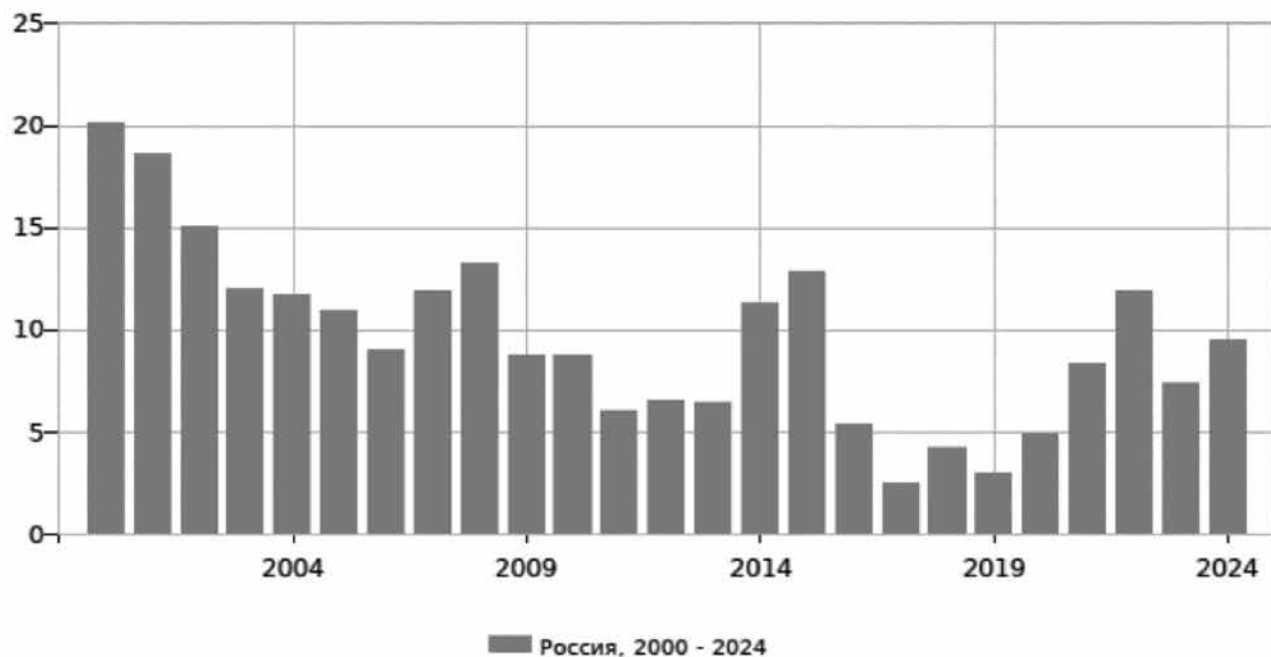


Рис. 1. График динамики инфляции в России с 2000 по 2024 год

Fig. 1. Chart of inflation dynamics in Russia from 2000 to 2024

Как видно из графика, периоды высокой инфляции чередовались с периодами её снижения.

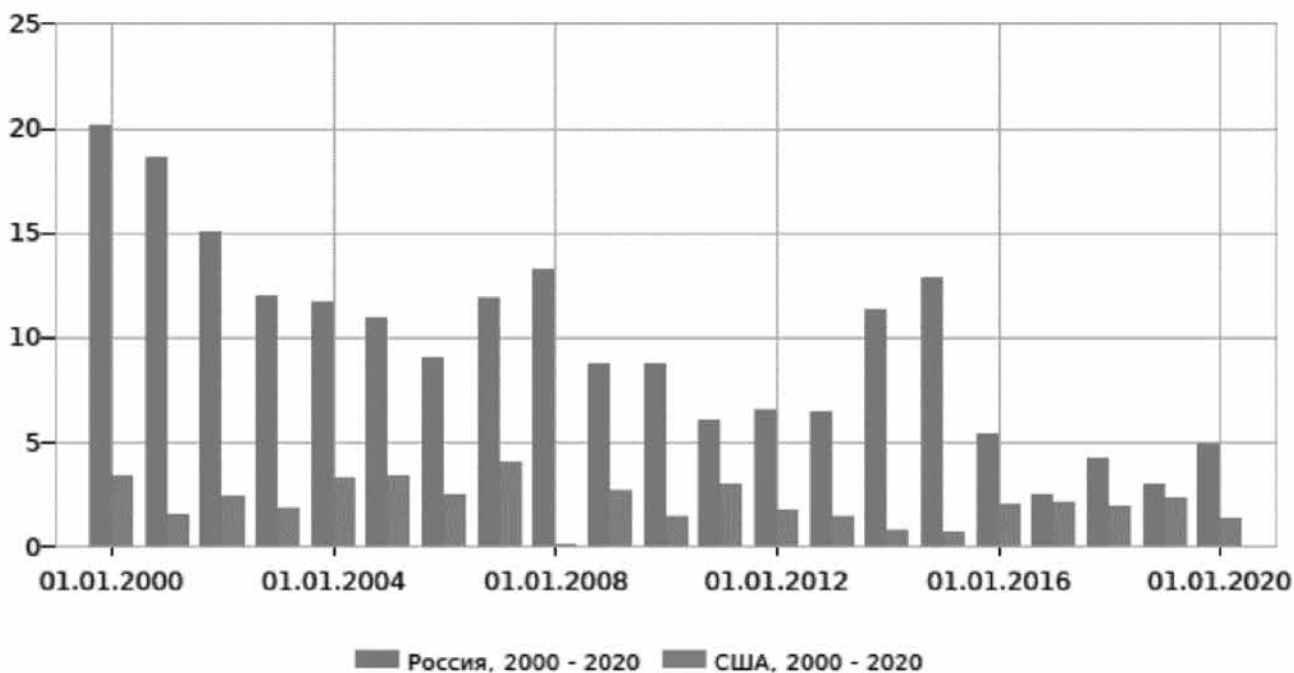


Рис. 2. График динамики инфляции в России и в США с 2000 по 2020 год

Fig. 2. Chart of inflation dynamics in Russia and the United States from 2000 to 2020

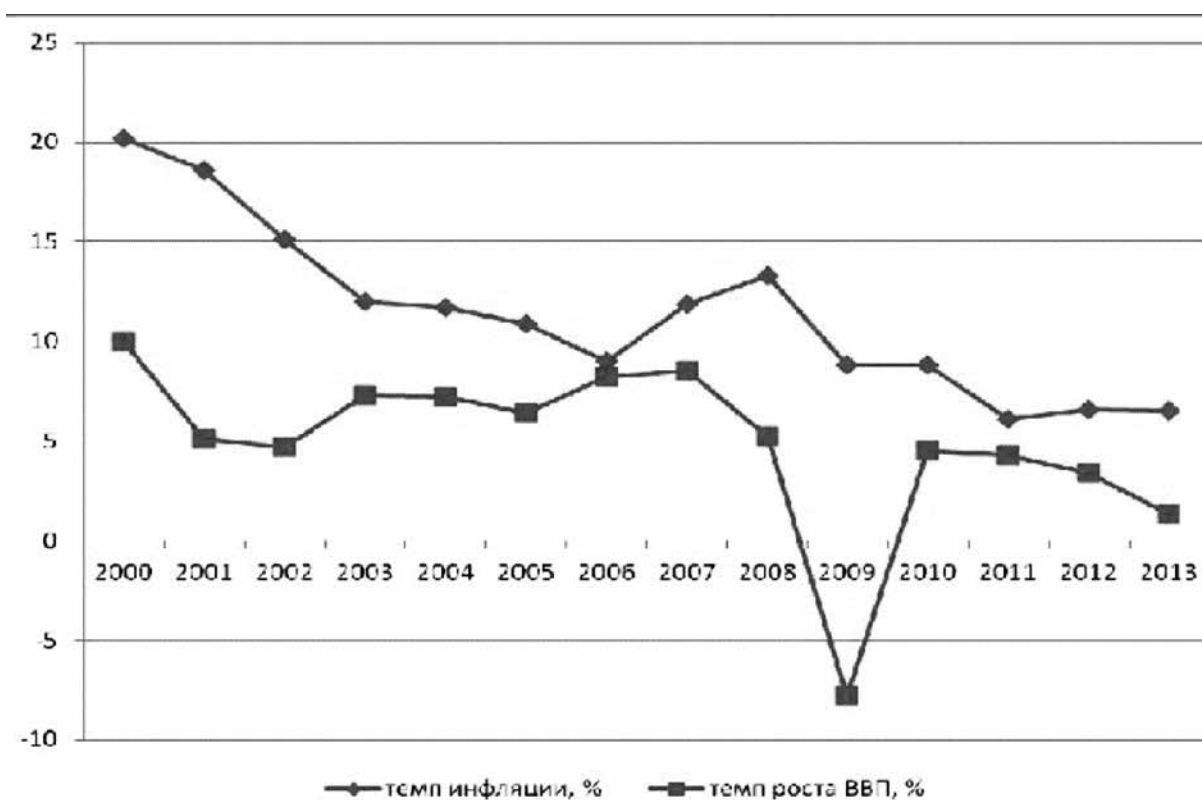


Рис. 3. График темпа роста ВВП и уровня инфляции в России
Fig. 3. Graph of GDP growth rate and inflation rate in Russia

Темп прироста ВВП в России и темп инфляции никак не связаны (табл. 1).

Таблица 1

Связь между уровнем инфляции и безработицей в России

Table 1

The relationship between inflation and unemployment in Russia

Год	Уровень инфляции, %	Уровень безработицы, %
2013	6,45	5,5
2014	11,36	5,2
2015	12,91	5,6
2016	5,4	5,5
2017	2,5	5,2
2018	4,3	4,8
2019	3	4,6
2020	4,9	5,8
2021	8,39	4,8
2022	11,94	3,9
2023	7,42	3

Факторы, влияющие на инфляцию и дефляцию

1. Монетарная политика.
2. Спрос и предложение.
3. Внешнеэкономические причины.
4. Инфляционные ожидания.
5. Государственные расходы и налоговая политика.
6. Социальные и инвестиционные факторы.

Рекомендации

1. Обеспечение стабильной денежно-кредитной политики Центрального банка РФ.
2. Поддержка спроса и стимулирование малого и среднего предпринимательства.
3. Повышение эффективности государственных расходов и корректировка налоговой политики.

В дальнейшем целесообразно углубить исследование влияния внешнеэкономических факторов и оценить долгосрочные последствия различных монетарных стратегий.

Инфляция и дефляция по-разному влияют на экономику.

Их понимание — ключ к формированию эффективной политики.

Новизна исследования — комплексный анализ данных Росстата [1] и отчётов Центрального банка РФ [5] показали связь с текущими реалиями антиинфляционной политики.

Практическая значимость — применимость рекомендаций в разработке новой экономической системы.

Литература

1. *Аганбекян А. Г.* Инфляция и антиинфляционная политика в России // *Деньги и кредит*. 2021. № 5. С. 3–12.
2. *Гурвич Е. Т.* Макроэкономические последствия инфляции в России // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2020. № 2 (46). С. 152–176.
3. *Кейнс Д. М.* Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Прогресс, 1936. — 400 с.
4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Индексы потребительских цен [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 06.04.2025).
5. Центральный банк Российской Федерации. Отчёты по денежно-кредитной политике [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 06.04.2025).

Булеев Валерий Александрович,

аспирант кафедры банковского дела,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: valeriy.buleyev@gmail.com

SPIN-код: 6926-0954

Технические, экономические, финансовые и регуляторные аспекты внедрения цифрового рубля

Аннотация. Исследование посвящено анализу внедрения в России цифрового рубля, который призван модернизировать платёжную инфраструктуру и повысить конкурентоспособность российской экономики в условиях глобальной цифровизации. Этим обусловлена актуальность исследования, в котором проводится комплексный анализ технических, экономических, финансовых и регуляторных аспектов внедрения. Методология базируется на синтезе нормативных документов, аналитических записок ЦБ РФ и зарубежного опыта внедрения CBDC. В качестве аналитического инструментария использован сравнительно-правовой и макроэкономический анализ. В работе рассмотрена архитектура платформы цифрового рубля, инновационные возможности смарт-контрактов и офлайн-платежей, используемые ЦБ РФ технологии обеспечения надёжной защиты данных. Анализируется решение Банком России экономических задач, направленных на обеспечение нейтрального воздействия внедрения цифрового рубля на денежно-кредитную политику государства. Установлено, что цифровой рубль потенциально меняет структуру ликвидности и доходов банков, снижая их маржу и стимулируя переход к новым финансовым сервисам. Регуляторная база, сформированная Банком России, обеспечивает правовую определённость статуса цифрового рубля и защищает интересы пользователей. Выводы подчёркивают необходимость поэтапного внедрения и адаптации банков к новым условиям. Работа демонстрирует, что цифровой рубль может выступать катализатором финансовых инноваций, одновременно требуя гибкого управления рисками со стороны регулятора и участников рынка.

Ключевые слова: цифровая валюта центрального банка, CBDC, финансовые технологии, цифровой рубль, ликвидность.

Buleev Valeriy,

Postgraduate Student

at the Department of Banking,

Synergy University, Moscow,

E-mail: valeriy.buleyev@gmail.com

SPIN-code: 6926-0954

Technical, Economic, Financial, and Regulatory Aspects of the Digital Ruble Implementation

Abstract. The study focuses on analyzing the introduction of the digital ruble in Russia, aimed at modernizing the country's payment infrastructure and enhancing the competitiveness of the Russian economy in the context of global digitalization. This objective defines the relevance of the research, which presents a comprehensive analysis of the technical, economic, financial, and regulatory aspects of the implementation process. The methodology is based on the synthesis of regulatory documents, analytical reports from the Bank of Russia, and international experiences with the introduction

of central bank digital currencies (CBDCs). The analytical toolkit includes comparative legal and macroeconomic analysis. The paper examines the architecture of the digital ruble platform, the innovative potential of smart contracts and offline payments, as well as the technologies employed by the Bank of Russia to ensure robust data protection. It also analyzes the Bank of Russia's efforts to solve economic challenges aimed at maintaining a neutral impact of the digital ruble on the country's monetary policy. The study finds that the digital ruble has the potential to alter the structure of bank liquidity and income, reducing their margins and encouraging the development of new financial services. The regulatory framework developed by the Bank of Russia provides legal clarity regarding the status of the digital ruble and safeguards user interests. The conclusions highlight the necessity of a phased rollout and the adaptation of banks to the new conditions. The research demonstrates that the digital ruble could serve as a catalyst for financial innovation, while simultaneously requiring flexible risk management from both the regulator and market participants.

Keywords: central bank digital currency, CBDC, financial technologies; digital ruble; liquidity.

Исследование посвящено анализу проблематики внедрения цифрового рубля, являющегося цифровым видом безналичной формы денег. Цель работы заключается в систематизации аспектов реализации проекта цифрового рубля в едином аналитическом ключе и подготовке выводов с указанием существующих проблем. Актуальность обусловлена значимостью цифровых валют для развития финансовых технологий и цифровизации экономики России.

Исследование опирается на аналитический метод с использованием нормативно-правовых документов, отчетов Банка России, экономической и правовой литературы, а также международного опыта внедрения CBDC. Объектом исследования выступают аспекты эмиссии и обращения цифрового рубля. Выбор методики обусловлен необходимостью комплексного подхода к оценке последствий внедрения новой финансовой технологии.

Технические аспекты

Архитектура и модель распределения

Цифровой рубль основан на двухуровневой розничной модели. Центральный банк является единственным эмитентом и оператором платформы, а взаимодействие с пользователями происходит через коммерческие банки. Федеральное казначейство имеет специальный кошелек для бюджетных операций. Коммерческие банки выполняют идентификацию клиентов и контролируют операции (ПОДФТ) [1]. Такая архитектура позволяет ЦБ контролировать эмиссию и инфраструктуру, одновременно сохраняя посредническую роль банков и облегчая интеграцию новой системы в действующую финансовую среду.

Учет единиц и принципы работы

Цифровой рубль представляет собой цифровой код в электронном кошельке на платформе Банка России, каждая единица уникально идентифицируема. Цифровой рубль учитывается как наличные деньги (M0), на остатки не начисляется процент, кредиты не предоставляются.

Технологическая база

Платформа цифрового рубля реализована с применением гибридной технологии, сочетая преимущества распределённого реестра и централизованного контроля со стороны ЦБ. Узлы платформы полностью контролируются Банком России, что повышает надёжность и безопасность системы. Предусмотрена поддержка смарт-контрактов, что расширяет функциональность системы и позволяет автоматизировать финансовые операции и расчёты между пользователями [2, с. 25].

Производительность и офлайн-режим

Высокие требования к производительности платформы обусловлены масштабом платежной инфраструктуры России, где ежедневно совершаются миллионы операций. Нововведением станет возможность офлайн-платежей, что позволит совершать транзакции в условиях отсутствия Интернета посредством NFC или Bluetooth, с последующей синхронизацией с центральной системой [3].

Кибербезопасность и защита данных

Особое внимание уделяется кибербезопасности и защите информации. Используется специализированный программный модуль безопасности Банка России и отечественные криптографические средства, сертифицированные ФСБ. Обеспечивается конфиденциальность транзакций, хотя анонимность отсутствует [4].

Инфраструктура и интеграция с банковскими системами

Внедрение цифрового рубля потребует серьёзной модернизации банковских информационных систем, включая автоматизированные банковские системы (АБС), мобильные приложения и банкоматы [5]. Основные сложности связаны с нагрузкой на IT-инфраструктуру и информационной безопасностью [6, с. 146].

Экономические аспекты.

Влияние на денежно-кредитную политику

Появление цифрового рубля могло бы существенно повлиять на денежно-кредитную политику, но ЦБ минимизировал этот эффект за счёт отсутствия начисления процентов и возможности кредитования в цифровых рублях. Цифровой рубль не увеличивает совокупную денежную массу, а лишь перераспределяет её структуру (изменяется соотношение агрегатов М0 и М2). Таким образом, цифровой рубль не конкурирует напрямую с банковскими депозитами. Однако массовый перевод средств населения из депозитов в цифровые рубли способен кратковременно увеличить стоимость фондирования банков и несколько повысить ставки по кредитам. Банк России обладает достаточным набором инструментов (операции на открытом рынке, рефинансирование банков и введение лимитов на операции), чтобы нивелировать эти риски и сохранить стабильность денежного рынка [7, с. 4].

Влияние на ликвидность банков

Влияние цифрового рубля на ликвидность носит противоречивый характер. С одной стороны, граждане и бизнес могут предпочесть хранение средств напрямую у Центрального банка. Каждый выпущенный цифровой рубль будет появляться на пассивах Центрального банка и одновременно списываться с корреспондентского счёта коммерческого банка в Банке России. При массовом внедрении цифровой валюты может произойти значительный отток ликвидности из банковского сектора, что вынудит банки привлекать более дорогие источники фондирования или увеличивать ставки по кредитам.

На начальном этапе цифровой рубль будет занимать незначительную долю от общей денежной массы, и влияние на банковскую ликвидность останется ограниченным. Однако по мере масштабирования цифрового рубля эффект может усилиться.

Таким образом, в среднесрочной перспективе структура ликвидности банков может измениться, что потребует от Центрального банка и самих кредитных организаций более активного управления ликвидностью и своевременного реагирования на возникающие риски [8].

С другой стороны, Банк России предпринял ряд мер, способных смягчить эти риски. Прежде всего это постепенное и поэтапное внедрение цифрового рубля, лимитирование максимальных сумм и остатков средств на цифровых кошельках пользователей, а также ограничение сумм операций, что предотвратит мгновенный массовый переход средств из банков в цифровые рубли.

Финансовые аспекты

Влияние на доходы банков

Появление цифрового рубля окажет серьёзное влияние на доходы коммерческих банков:

Во-первых, сократится процентная маржа, так как часть дешёвых ресурсов (депозитов) может уйти на баланс Центрального банка, вынуждая банки замещать эти средства более дорогими источниками (например, привлечением межбанковских кредитов или выпуском облигаций).

Во-вторых, значительно пострадают комиссионные доходы банков от платежей. Переводы между физическими лицами в цифровых рублях будут бесплатными, а комиссии для бизнеса будут существенно

ниже текущих банковских эквайринговых тарифов (0,3 % вместо привычных 1,5–2 %). Это существенно снизит маржинальность базовых платёжных операций [9; 10].

Изменение ландшафта банковского бизнеса

Снижение доходов вынудит банки активно развивать другие направления бизнеса: инвестиционные и страховые продукты, услуги финансового консалтинга и аналитики, индивидуальные финансовые услуги, цифровые сервисы, сервисы на основе смарт-контрактов и пр. Банки будут вынуждены конкурировать уже не тарифами, а качеством и разнообразием услуг, что может стимулировать инновации и развитие новых финансовых технологий [11, с. 22]. В долгосрочной перспективе банки смогут адаптировать свои бизнес-модели, компенсируя потерю традиционных источников доходов развитием высокотехнологичных и инновационных направлений бизнеса.

Тем не менее возможно усиление консолидации банковского сектора, поскольку небольшие банки окажутся менее устойчивыми перед новыми вызовами и могут быть поглощены более крупными и технологически развитыми игроками рынка.

Таким образом, влияние на банковскую систему многогранно: краткосрочные риски потери ликвидности и маржинальности платёжных услуг в некоторой степени компенсируются долгосрочными выгодами от цифровой трансформации, усилением конкуренции и возможностью запуска новых финансовых сервисов и услуг [2; 3].

Регуляторные аспекты

Законодательное регулирование цифрового рубля

Внедрение цифрового рубля потребовало изменений в законодательстве РФ. Ключевым шагом стало принятие в июле 2023 года Федерального закона № 340-ФЗ, установившего правовые основы обращения цифрового рубля [12]. Закон определяет, что Банк России является его эмитентом и оператором платформы, а цифровой рубль — официальным платёжным средством наряду с наличными и безналичными. Он не является вкладом, проценты на него не начисляются, и кредитование в цифровых рублях не осуществляется. Все операции подпадают под действие законодательства о банковской тайне и защите персональных данных.

Банк России также разработал ряд подзаконных актов, включая технические стандарты, порядок подключения участников, требования к кибербезопасности [13]. В рамках закона о Национальной платёжной системе цифровой рубль интегрирован в правовое поле как новый инструмент платежа и приравнен к безналичным расчётам для целей налогообложения и бухгалтерии [14].

Роль Центрального банка

Центральный банк играет многогранную роль — от эмиссии и администрирования счетов до регулирования и надзора. Он устанавливает требования к участникам, следит за соблюдением ПОДФТ и защищает права пользователей [15, с. 30]. ЦБ становится центром новой розничной платёжной инфраструктуры, как, например, в Китае, где НБК также централизует функции [16]. В целом Центральный банк в контексте цифрового рубля выступает как инициатор проекта, его архитектор, законодатель правил и гарант устойчивости новой системы, а также получает возможность осуществлять мониторинг расчётов, так как цифровой рубль имеет ключевое свойство — отслеживаемость.

Международный опыт правового регулирования

При разработке российской модели цифрового рубля учитывается опыт других стран, многие из которых находятся на разных этапах реализации CBDC. В Китае цифровой юань признан законным средством платежа, а частные цифровые валюты запрещены [17, с. 133]. Европейский центральный банк даёт сигналы, что намерен обязать банки и торговые точки принимать и распространять цифровой евро, если он будет введен [18]. В Багамах и Нигерии распространение CBDC потребовало обязательных мер со стороны центробанков. Без правовой обязательности массового принятия CBDC не происходит.

Другим аспектом являются международные стандарты и сотрудничество. Правовое регулирование должно учитывать возможность обмена CBDC разных стран. BIS и МВФ разрабатывают рекомендации

по совместимости CBDC [19]. С 2025 года ЦБ РФ планирует допуск иностранных банков к цифровому рублю, что потребует правовых договорённостей [20].

В целом правовая база цифрового рубля в России соответствует мировым стандартам, обеспечивая его признание, правовой статус и защиту пользователей.

В ходе проведенного исследования были рассмотрены различные аспекты реализации проекта цифрового рубля в Российской Федерации. Можно сделать ряд обобщающих выводов.

Технические итоги

Цифровой рубль будет функционировать на основе двухуровневой архитектуры с центральной платформой Банка России и участием коммерческих банков для обслуживания пользователей. Используется гибридная технология (частично распределённый реестр при централизованном контроле), предусматривается возможность офлайн-платежей и смарт-контрактов, что выводит национальную платёжную инфраструктуру на передовой технологический уровень. Большое внимание уделено кибербезопасности: разработаны специальные криптографические модули, обеспечивающие защиту транзакций и ключей, и предусмотрены меры для обеспечения надёжности и конфиденциальности системы. Внедрение потребует модернизации инфраструктуры банков и бизнеса, но поэтапный план позволяет надеяться на адаптацию без потрясений.

Экономические итоги

С макроэкономической стороны введение цифрового рубля задумано нейтральным по отношению к денежно-кредитной политике — действующий инструментарий ЦБ способен сгладить эффект от перетока ликвидности, а отсутствие процентов по кошелькам не меняет монетарных механизмов. Влияние на банковскую систему носит противоречивый характер: есть риски оттока части депозитов и снижения комиссионных доходов, что может сузить маржу банков и потребовать перестройки их бизнес-моделей. Вместе с тем цифровой рубль стимулирует конкуренцию и развитие новых финансовых продуктов, повышает устойчивость платёжной системы и доверие к ней. Экономические последствия включают ожидаемое снижение издержек на платежи, повышение доступности финансовых услуг и усиление контроля за целевым использованием денежных средств. Потенциально успешное внедрение цифрового рубля может стать драйвером цифровой экономики, ускорив расчётные процессы и интеграцию сервисов смарт-контрактов в финансовый оборот. В то же время Банку России нужно учитывать и возможные негативные сценарии — например, чрезмерный отток средств из банков или недостаточный интерес пользователей — и быть готовым корректировать параметры системы (лимиты, стимулы) для обеспечения баланса интересов.

Финансовые итоги

Проект цифрового рубля меняет ландшафт финансовых потоков. Ликвидность перераспределяется к Центральному банку, что потребует более активного управления и со стороны ЦБ, и со стороны коммерческих банков. Кредитные организации столкнутся с сокращением некоторых доходов (комиссий), но могут выиграть в конкурентоспособности, предложив новые услуги поверх инфраструктуры цифрового рубля. Тарифная политика новой системы ориентирована на минимизацию издержек для пользователей и бизнеса, что является несомненным плюсом для экономики в целом. Финансовая устойчивость системы при соблюдении предложенных мер (плавность внедрения, поддержка банков) не должна пострадать; напротив, диверсификация форм денег может повысить общую надёжность финансового сектора. Важно, чтобы регулятор продолжал внимательно мониторить показатели ликвидности, скорости обращения денег, поведения клиентов после запуска цифрового рубля, чтобы своевременно реагировать на отклонения.

Регуляторные итоги

Россия создала одну из первых комплексных правовых баз для цифровой валюты центрального банка, обеспечив легитимность и ясность статуса цифрового рубля. Центральный банк выступает главным действующим лицом, совмещая функции эмитента, оператора и регулятора, что закреплено законодательно. Международный опыт подтверждает правильность такого подхода — успешное внедрение CBDC требует

прямого мандата Центрального банка и признания новой формы денег законным платёжным средством. Российский проект учитывает уроки пилотов других стран и стремится избежать их ошибок — например, недостаточного вовлечения банков или отсутствия стимулов для пользователей.

Таким образом, была осуществлена систематизация и обобщение разрозненной информации по техническим, финансовым и правовым аспектам внедрения цифрового рубля в едином аналитическом ключе, что составляет научную новизну данного исследования. Полученные результаты расширяют понимание того, как цифровая валюта Центрального банка может быть внедрена в крупной экономике с развитой банковской системой. В перспективе по мере реализации пилотного проекта и накопления эмпирических данных, появится возможность количественно оценить эффект цифрового рубля в различных показателях (скорость обращения денег, структура ликвидности, динамика комиссий). Это откроет новые направления исследований — от макроэкономического моделирования последствий внедрения CBDC до изучения поведения потребителей и бизнеса.

Литература

1. ТАСС. ЦБ разъяснил, как будут вводить в оборот цифровой рубль 20.09.2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/15812503> (дата обращения: 18.03.2025).
2. Концепция цифрового рубля, апрель 2021. Официальный документ Банка России. — М., 2021. — 31 с. // [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 18.03.2025).
3. Мартынов В. Цифровой рубль: какие риски и возможности открывает для России новая валюта [Электронный ресурс] // Forbes Russia. 16.12.2020. URL: <https://blogs.forbes.ru/2020/12/16/cifrovoy-rubl-kakie-riski-i-vozmozhnosti-otkryvaet-dlja-rossii-novaja-valjuta/> (дата обращения: 18.03.2025).
4. В ЦБ рассказали о конфиденциальности при расчётах с цифровым рублем [Электронный ресурс] // РИА Новости. 23.10.2020. URL: <https://ria.ru/20201023/nabiullina-1581221860.html> (дата обращения: 18.03.2025).
5. Центральный банк Российской Федерации. ЦБ отложил массовое внедрение цифрового рубля [Электронный ресурс] // РБК. 27.02.2025. URL: <https://www.rbc.ru/finances/27/02/2025/67c016ec9a7947d63247bd9f> (дата обращения: 18.03.2025).
6. Косарев В. Е., Добридин С. Л. Практические аспекты разработки и внедрения цифрового рубля в банковские информационные системы // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 143—149.
7. Грищенко В., Морозов А., Петренева Е., Сняжков А. Что изменится для банков и их клиентов с введением цифрового рубля: аналитическая записка. — М.: Центральный банк Российской Федерации, 2021. — 18 с. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/118208/analytic_note_20210126_dip.pdf (дата обращения: 13.03.2025).
8. НИУ ВШЭ. Фактчекинг: цифровой рубль увеличит денежную массу? [Электронный ресурс] // Официальный сайт Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/expertise/news/968815722.html?ysclid=m86cd3xrr5394464827> (дата обращения: 13.03.2025).
9. Банк России. Тарифы на услуги оператора платформы для пользователей платформы цифрового рубля [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/tarif/dr_t-1/ (дата обращения: 13.03.2025).
10. Банк России. Выступление Эльвиры Набиуллиной на пресс-конференции по итогам заседания Совета директоров Банка России 15 декабря 2023 года [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=16982> (дата обращения: 13.03.2025).
11. Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платёжном рынке: аналитический отчёт. — М.: Центральный банк Российской Федерации, 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf (дата обращения: 13.03.2025).
12. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением цифрового рубля: Федеральный закон от 14.07.2022 № 340-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49579> (дата обращения: 13.03.2025).
13. Документы по цифровому рублю // Официальный сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/rules_dr/ (дата обращения: 13.03.2025).

14. Закон о национальной платежной системе от 27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 04.08.2023) // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (дата обращения: 13.03.2025).
15. *Ситник А. А.* Цифровой рубль как объект финансово-правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2023. Т. 18. № 8. С. 20–36.
16. CBDC Article Series: Bahamas CBDC (Sand Dollar) [Электронный ресурс] // Digital Euro Association Blog. URL: <https://blog.digital-euro-association.de/cbdc-go-live> (дата обращения: 17.03.2025).
17. *Сафарли Азиз Хафис оглы.* Цифровые валюты в системе финансовых отношений Российской Федерации: дисс. канд. экон. наук: 5.2.4. [Место защиты: Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации; Диссовет МГИМО 5.2.4.0010]. – М., 2024. – 206 с.
18. Bahamas to regulate banks to offer central bank digital currency [Электронный ресурс] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/bahamas-regulate-banks-offer-cbank-digital-currency-2024-07-01> (дата обращения: 17.03.2025).
19. CBDC Tracker [Электронный ресурс] // Atlantic Council*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/> (дата обращения: 17.03.2025).
20. ЦБ предложил дать зарубежным банкам доступ к цифровому рублю с 2025 года [Электронный ресурс] // РБК. 10.10.2023. URL: <https://www.rbc.ru/finances/10/10/2023/6523e87b9a7947b24f71b430> (дата обращения: 17.03.2025).

* Организация признана Генпрокуратурой нежелательной в России.

Гусев Артём Павлович,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: gusevartem2000@gmail.com

Влияние особенностей использования национальных цифровых валют в системах денежного обращения на социальные и экономические показатели в странах мира

Аннотация. В последние годы наблюдается значительная турбулентность в системах внутренних и внешних экономических отношений, в связи с чем появилась существенная необходимость в инструментах для поддержания их стабильности. Одним из решений данной проблемы является внедрение в денежные системы цифровых национальных валют. Согласно исследованиям, использование данных активов позволит гарантировать безопасность транзакций во внутренних денежных системах, а также повысит эффективность международных расчётов. На данный момент национальные цифровые валюты полноценно внедрены в денежные системы четырёх стран мира, в то время как большинство мировых центральных банков реализуют пилотные проекты тестирования их обращения и использования в трансграничных расчетах. В данном докладе рассматриваются ключевые отличия цифровых национальных валют от других форм фиатных денег и цифровых активов. Также данная работа предоставляет выводы о влиянии особенностей обращения национальных цифровых валют на социальные и экономические показатели стран. В то время как большинство исследований в данной области опираются на теоретический и количественный анализ, данная работа привносит научную новизну, выстраивая анализ с использованием эмпирических и статистических методов.

Ключевые слова: цифровые валюты, криптовалюта, цифровые валюты центральных банков, монетарная политика, фискальная политика, система платежей.

Gusev Artem,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
E-mail: gusevartem2000@gmail.com

The Impact of the Peculiarities of Using National Digital Currencies in Monetary Systems on Social and Economic Indicators of Various Countries of the World

Abstract. In recent years, systems of local and international economic relations have observed a considerable turbulence, which has created a significant of instruments to maintain their stability. One of the solutions to this problem is the introduction of digital national currencies into monetary systems. According to research, the use of these assets will ensure the security of transactions in domestic monetary systems and will also increase the efficiency of international settlements. At present time, national digital currencies have been fully implemented in the monetary systems of four countries of the world,

while most of the world's central banks are implementing pilot projects to test their circulation and use in cross-border settlements. This paper examines the key differences between digital national currencies and other forms of fiat money and digital assets. This work also provides conclusions about the impact of the peculiarities of circulation of national digital currencies on the social and economic indicators of countries of the world. While most studies in this area rely on theoretical and quantitative analysis, this work brings scientific novelty by basing the analysis on empirical and statistical methods.

Keywords: digital currencies, cryptocurrency, central bank digital currency, monetary policy, fiscal policy, payment system.

Одной из главных современных задач финансовых институтов является обеспечение эффективности проведения внутренних и трансграничных платежей. Банки и другие финансовые посредники находятся в поисках инструментов для обеспечения скорости платежей и снижения транзакционных издержек. Данная задача стала особенно актуальной в связи с недавними экономическими шоками. Ограничительные меры в период пандемии COVID-19 привели к существенным ограничениям капитальной мобильности [8], однако задали новый вектор развития современной экономики, направленный на цифровизацию экономической деятельности [4, с. 49]. В то же время политическая и экономическая напряжённость в последние годы также привела к ряду негативных нововведений в системе международных расчётов, которые сподвигли центральные банки различных стран к реструктуризации своих денежно-кредитных систем. Одним из инструментов, позволяющих увеличить поток платежей, а также снизить связанные комиссионные расходы для экономических агентов, является внедрение цифровых активов в денежную систему. Таким образом, ряд стран начал активную разработку цифровых аналогов фиатных денег.

Целью данного исследования является оценка влияния ключевых особенностей использования национальных цифровых валют на экономики разных стран. Задачами работы являются анализ современной литературы, исследующий феномен цифровых валют, а также анализ изменений в социально-экономических и макроэкономических показателях разных стран, вызванных внедрением национальных цифровых валют в системы денежного обращения.

В первую очередь для ответа на вопросы данного исследования необходимо получить максимальное понимание экономической сущности цифровых валют. Цифровые валюты, как и традиционные физические, также выполняют основные функции денег, такие как средство обмена и обращения, мера стоимости и средство накопления. Их отличительной особенностью является то, что они существуют в цифровом виде, а их оборачиваемость в наличную форму значительно ниже, чем у электронных аналогов традиционных фиатных денег, так как требует разработки уникальной инфраструктуры. К цифровым валютам относятся как частные активы, такие как криптовалюта, так и цифровые валюты центрального банка (сокращенно ЦВЦБ) [2, с. 4].

В современной литературе выделяется ключевой критерий классификации цифровых валют: это порядок их эмиссии. На основе данного критерия цифровые валюты можно распределить на централизованные, имеющие конкретного эмитента, обладающего монопольным правом на эмиссию и контроль обращения подобного актива, и децентрализованные, эмитентом которых может выступать любой экономический агент. Ключевыми же представителями централизованных цифровых валют являются ЦВЦБ, так как ранее описанные монопольные права принадлежат национальным центральным банкам, в то время как главным представителем децентрализованных цифровых валют являются криптовалюты, эмитентами которых в современном мире чаще всего являются частные компании.

На основе представленной классификации можно выделить ряд отличительных особенностей централизованных и децентрализованных валют. Первым ключевым отличием двух упомянутых типов цифровых валют является регуляция их обращения. В случае централизованных национальных цифровых валют регулятором обращения является их эмитент — Центральный банк, который обеспечивает эффективность транзакций в данной форме фиатных национальных денег в силу того, что они являются его обязательством наравне с другими официальными формами денежного обмена [5, с. 115]. В случае криптовалют гарантии защиты прав участников обмена, устойчивости и эффективности обмена минимальные в силу отсутствия единоличного регулятора. Также в качестве существенного отличия национальных цифровых валют стоит выделить контроль над транзакциями, их анонимностью и прозрачностью. В силу того, что центральные банки являются единоличными эмитентами и регуляторами ЦВЦБ, а также являются

ответственными за разработку инфраструктуры для обращения данных активов, они также обладают монополией на полную информацию, относящуюся к транзакциям в цифровых национальных валютах, такую как отправитель и получатель платежа, назначение платежа и другой. Таким образом, размещение данной информации на платформах национальной цифровой валюты позволяет существенно снизить риски её реализации для неправомерных действий и финансирования преступной деятельности.

Можно также выделить ряд особенностей цифровых национальных валют, отличающих их от традиционных физических фиатных денег, несмотря на тот факт, что с правовой точки зрения ЦВЦБ являются их полноценным аналогом [3, с. 170]. В первую очередь это простота и экономичность эмиссии за счёт размещения ЦВЦБ на цифровых платформах. Технологические особенности ЦВЦБ позволяют центральным банкам использовать их в качестве эффективного и быстродействующего инструмента монетарной и фискальной политики [6, с. 125]. Использование единых платформ и реестров национальных цифровых валют также способствует сокращению времени и стоимости транзакций [1, с. 63].

Анализируя теоретическую часть данной работы, можно сделать вывод, что большинство современных научных работ выделяют безопасность и контроль центральных банков над внутренними и трансграничными транзакциями в ЦВЦБ и их эффективность в монетарной и фискальной политике как ключевые черты, отличающие национальные цифровые валюты от других форм фиатных денег и цифровых активов. Учитывая эти факты, были выдвинуты две гипотезы относительно влияния особенностей цифровых национальных валют на социальные и макроэкономические показатели стран:

- 1) использование национальных цифровых валют позволяет снизить коррупционную активность в экономике. Показатели коррупции в экономике снижаются после полноценного внедрения ЦВЦБ в денежно-кредитную систему;
- 2) внедрение ЦВЦБ в систему денежного обращения позволяет повысить эффективность государственных расходов. Использование ЦВЦБ приводит к росту мультипликатора государственных расходов.

Данные гипотезы проверяются с использованием статистического и эмпирического анализа.

Для проверки выдвинутых гипотез были рассмотрены социальные и макроэкономические показатели в странах, в которых ЦВЦБ используются полноценно. На данный момент большинство центральных банков стран мира находятся на этапе разработки национальных цифровых валют. На начало 2025 года лишь в четырех странах мира данные активы полноценно применяются в системах внутренних расчётов. К данным странам относятся Ямайка, Содружество Багамских Островов, Зимбабве и Нигерия [7].

Для проверки гипотезы, связанной со снижением коррупционной активности после внедрения ЦВЦБ в системы денежного обращения, использовались исторические показатели индекса восприятия коррупции с 2012 по 2024 год в странах, использующих ЦВЦБ как полноценное средство денежного обращения. Индекс принимает значения от 0 до 100, где минимальное значение отображает самый высокий уровень коррупции, а максимальное — самый низкий соответственно (рис. 1).

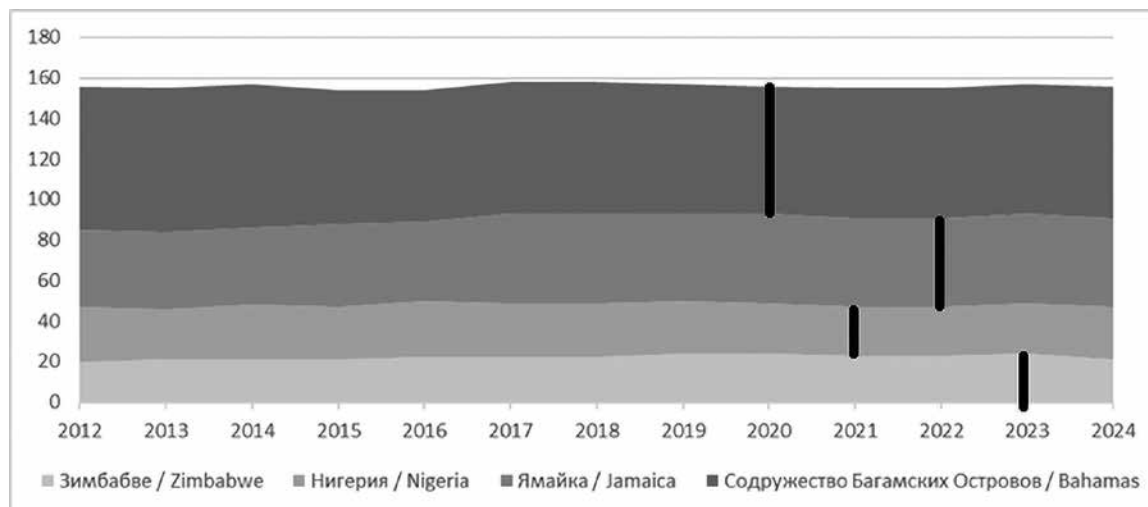


Рис. 1. Динамика индекса восприятия коррупции с 2012 по 2024 г. (в условных единицах)

Fig. 1. Dynamics of corruption perception index from 2012 to 2024 (in conventional units)

На рисунке 1 представлена годовая динамика индекса восприятия коррупции в указанных странах. В Зимбабве, Нигерии, Ямайке и Содружестве Багамских Островов среднее значение индекса восприятия коррупции за рассматриваемый период составило 22.15, 25.92, 41.92 и 64.5 единицы соответственно. Вертикальными черными линиями на графике отмечены годы внедрения ЦВЦБ в систему денежного обращения в соответствующей стране. Стоит отметить, что к началу периодов полноценного использования ЦВЦБ в Нигерии и в Содружестве Багамских Островов наблюдались самые низкие показатели индекса восприятия коррупции за весь период наблюдения. При этом в последующие годы значения индекса начали расти и превысили средние показатели за период. В случае Ямайки значения индекса не опускались ниже исторического среднего значения после внедрения ЦВЦБ. Однако в случае Зимбабве в 2024 году, на следующий год после начала использования цифровой валюты в качестве официального средства расчётов, значение индекса достигло исторического минимума, опустившись при этом ниже среднего значения за период наблюдений.

Для проверки гипотезы положительного влияния использования ЦВЦБ на эффективность государственных расходов для выбранных стран был рассчитан аналог мультипликатора государственных расходов за период с 2012 по 2023 год, рассчитанный как отношение процентного изменения ВВП к процентному изменению в государственных расходах. Таким образом, данный показатель отображает, на сколько процентов увеличивается ВВП при процентном увеличении государственных расходов. При этом показатели индекса были нормализованы, чтобы избежать случаев, когда значения мультипликатора государственных расходов становятся отрицательными, что противоречит макроэкономической логике.

Таблица 1

**Годовые нормализованные значения мультипликатора государственных расходов
с 2012 по 2023 г.**

Table 1

Yearly values of government spending multiplier from 2012 to 2023

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Содружество Багамских Островов / Bahamas	0.65	0.48	0.63	0.62	0.56	0.57	0.53	0.59	1.00	0.58	0.00	0.03
Ямайка / Jamaica	0.39	0.93	0.34	0.32	0.34	0.00	0.41	0.25	0.99	0.13	1.00	0.41
Нигерия / Nigeria	0.53	0.51	0.63	0.53	0.56	1.00	0.49	0.50	0.52	0.00	0.53	0.54
Зимбабве / Zimbabwe	0.05	0.10	0.04	0.01	0.01	1.00	0.11	0.05	0.04	0.04	0.05	0.00

Серым цветом в таблице. 1 отмечены значения мультипликатора государственных расходов, наблюдаемые в год внедрения ЦВЦБ в денежные системы рассматриваемых стран. Анализируя данные, представленные в таблице, видим, что в Нигерии после начала использования цифровой валюты значения мультипликатора начали существенно расти. При этом в 2021 году значения мультипликатора достигли своего исторического минимума. Аналогичные результаты можно наблюдать в случае Зимбабве, где показатель мультипликатора государственных расходов достиг своего минимума в год внедрения ЦВЦБ. Однако данные выводы неприменимы в случае Содружества Багамских Островов и Ямайки, где в годы имплементации национальных цифровых валют показатели мультипликатора государственных расходов достигли своего максимума и начали снижаться в последующие годы.

Проведенный эмпирический анализ в полной мере не позволяет подтвердить поставленные гипотезы, поскольку при рассмотрении и социально-экономического индикатора, и макроэкономического показателя были получены результаты, противоречащие логике, выдвинутой в гипотезах. Однако также

были получены результаты, не позволяющие отвергнуть предложенные тезисы. В первую очередь стоит отметить то, что первые проекты внедрения цифровых валют центральных банков реализованы в странах, которые в принципе отличаются высоким уровнем восприятия коррупции, занимающих последние места по индексу среди всех остальных стран мира. Это, в свою очередь, может быть рассмотрено как аргумент, подтверждающий положительное влияние использования ЦВЦБ на снижение коррупции в экономике. Кроме того, стоит отметить, что неожиданные результаты при анализе эффективности государственных расходов могли быть вызваны другими инструментами фискальной политики, а также отложенными последствиями пандемии 2019–2020 года.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что создание цифровой национальной валюты Центрального банка является неотъемлемым и критически важным нововведением для денежно-кредитных систем по всему миру. В части внутренних платежных систем особенности функционирования ЦВЦБ позволят центральным банкам эффективно выстраивать свою монетарную и фискальную политику, при этом быстро отвечая на изменения в экономике. Цифровые аналоги национальных валют позволят центральным банкам получить больший контроль над транзакциями, тем самым гарантируя их безопасность, снижение транзакционных издержек и скорость проведения операций. На основе проведенного эмпирического анализа можно сделать вывод, что ключевой сложностью для дальнейших исследований, оценивающих перспективы использования ЦВЦБ, является уникальность и новизна данного денежного инструмента. Учитывая тот факт, что большинство центральных банков находится на этапе пилотного тестирования цифровых аналогов фиатных денег, данные, связанные с этими инструментами, существенно ограничены и пока что не позволяют рассмотреть длительные периоды времени их использования для построения качественного долгосрочного прогноза. Кроме того, дальнейшие исследования также должны разграничивать анализ экономического влияния использования ЦВЦБ в периоды экономической стабильности и в периоды экономических шоков. В противном случае анализ может привести к неожиданным результатам, противоречащим особенностям и принципам использования цифровых национальных валют, что было обнаружено в процессе тестирования гипотез, выдвинутых в данной работе.

Литература

1. *Алехина О. О.* Наднациональная цифровая валюта: перспективы, риски и роль в стимулировании проектов национальных цифровых валют // Управление риском. 2021. № 2 (98). С. 59–68.
2. *Гарипов Р. И., Максимова Н. Н.* Методологические подходы к оценке эффективности внедрения и использования цифровой валюты в международных расчетах // Управление в современных системах. 2022. № 4 (36). С. 3–14.
3. *Кулаков М. В., Носов И. А.* Цифровые валюты центральных банков: природа и назначение // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2024. № 4. С. 160–180.
4. *Маслов А. В., Швандар К. В.* Новые международные проекты по использованию цифровых валют центральных банков в трансформации трансграничных расчетов // Финансовый журнал. 2023. № 2. С. 47–58.
5. *Осипова В. С.* Цифровая валюта. Отличие криптовалюты от цифровой валюты // Альманах «Крым». 2024. № 2. С. 113–119.
6. *Цзи Юаньцзэ, Зедгенизова И. И.* Цифровые платежи и цифровые валюты // Дискуссия. 2024. № 1 (122). С. 122–127.
7. Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker [Электронный ресурс]. URL: Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker (дата обращения: 23.03.2025).
8. Remittance prices worldwide quarterly // The world Bank [Электронный ресурс]. URL: RESOURCES|Remittance Prices Worldwide (дата обращения: 23.03.2025).

Золкин Тимур Андреевич,
аспирант кафедры банковского дела,
Университета «Синергия», Москва,
SPIN-код: 5740-9838
E-mail: timur-zolkin@yandex.ru

Научный руководитель
Новашина Татьяна Сергеевна,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой банковского дела,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: TNovashina@synergy.ru
SPIN-код: 5306-2945

Проблемы прогнозирования банковских кризисов в эпоху постглобализации

Аннотация. Сохраняющийся риск наступления финансовых кризисов и волнообразность их наступления обуславливает необходимость систематического изучения причин их наступления для их предотвращения и минимизации последствий в будущем. Данное исследование посвящено расширению географического и временного охвата исследований, посвященных банковским кризисам. Автор выявляет ряд современных банковских кризисов за 2018–2025 гг., соответствующих количественным и качественным критериям их определения, предложенным в работе Л. Лаевена и Ф. Валенсии. В охват настоящего исследования попали такие страны, как Ливан, Гана, Бангладеш, Республика Конго и Центральная Африканская республика. Особое внимание уделяется методологическим сложностям, связанным с неоднозначной интерпретацией количественных критериев определения наступления банковского кризиса в условиях отдельных экономик. Подчеркивается необходимость создания альтернативных индексов долговой нагрузки и финансового стресса для развивающихся стран с низким уровнем дохода, которые отличаются недостаточной степенью информационного покрытия в стандартных статистических базах. Данная необходимость вызвана недостаточной степенью включения указанных стран в охват эмпирических исследований, посвященных моделированию финансовых кризисов, которая не позволяет в полной мере распространить на эти страны полученные выводы.

Ключевые слова: банковский кризис, Мировой финансовый кризис, прогнозирование, проблемные активы, развивающиеся страны.

Zolkin Timur,
Postgraduate Student at the Department of Banking,
Synergy University, Moscow,
SPIN-code: 5740-9838
E-mail: timur-zolkin@yandex.ru

Scientific Supervisor
Novashina Tatyana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head at the Department of Banking,
Synergy University, Moscow,
E-mail: TNovashina@synergy.ru
SPIN-code: 5306-2945

Challenges of Forecasting Banking Crises in the Post-Globalization Era

Abstract. The persistent risk of financial crises and their wave-like occurrence necessitates a systematic study of their causes to prevent them in the future and minimize their consequences. This research aims at expanding the geographical and temporal scope of studies devoted to banking crises. The author identifies several modern banking crises between 2018 and 2025 that meet both quantitative and qualitative criteria for defining such events as proposed by Laeven L. and Valencia F. Countries included in this study are Lebanon, Ghana, Bangladesh, Republic of Congo, and Central

African Republic. Special attention is given to methodological challenges associated with ambiguous interpretation of quantitative criteria for determining the onset of a banking crisis under specific economic conditions. It emphasizes the need to create alternative debt burden and financial stress indices for low-income developing countries characterized by insufficient information coverage in standard statistical databases. This necessity arises due to the inadequate inclusion of these countries in empirical studies focused on modeling financial crises, which prevents generalizing findings to these regions.

Keywords: banking crisis, global financial crisis, forecasting, non-performing loans, emerging markets.

Одним из характерных свойств кризисных явлений является иллюстрация того, что прежняя модель существования или организации того или иного процесса перестаёт полностью соответствовать действительности. Хотя Мировой финансовый кризис 2007 – 2008 гг. начинает переходить в разряд исторических событий, он по-прежнему является одной из отправных точек текущего периода развития мировой экономики, характеризующейся переходом от эпохи активной глобализации к новому состоянию, основные черты которого нужно будет качественно доопределить, и поэтому его можно охарактеризовать как период постглобализации или глобализации неполной в противовес глобализации тотальной на рубеже XX и XXI вв.

Исторически же финансовые кризисы имели тенденцию приходить волнами. И хотя настоящий момент видится пиком развития и упорядочения банковского регулирования благодаря ужесточению требованиям к банковскому капиталу, процедурам управления риском и т. д., будущие волны банковских кризисов не могут быть исключены. При этом в настоящее время в научном сообществе, занимающемся изучением финансовых кризисов, нет единого мнения ни по поводу точных дат, ни по поводу исчерпывающего перечня кризисных событий. Целью данной работы является расширение географического и временного охвата исследований, посвященных банковским кризисам. Для этого произведено определение датировок банковских кризисов современного периода и проведен поиск датировок, которые могли быть пропущены в ранних исследованиях.

Одной из недавних работ, посвящённых идентификации финансовых кризисов, является исследование Т. Нгуен и о В. Кастр [8, с. 17]. Они опираются на труд Л. Лаевена и Ф. Валенсии [7, с. 6], расширяя временной горизонт анализа банковских кризисов до 2019 года. Однако, по их заключению, к концу 2019 года в мире не наблюдалось системных банковских кризисов. В настоящей работе мы стремимся обновить эти данные и расширить географический охват исследований, рассматривая события после 2018 – 2019 года или события, которые были пропущены исследователями ранее.

В соответствии с операционным подходом Л. Лаевена и Ф. Валенсии [7, с. 3], банковский кризис диагностируется при соблюдении одного из критериев.

1. Возникновение значительного финансового стресса в банковской сфере, характеризующегося увеличением доли проблемных кредитов (NPL) до 20 % в кредитном портфеле банков или же ликвидацией банков, совокупные активы которых составляют более 20 % активов всей банковской системы.
2. Активное вмешательство правительства и/или Центрального банка в ситуацию с целью смягчения последствий кризиса в банковском секторе посредством использования не менее трёх из шести инструментов, описанных в исследовании.

Опираясь на критерии, предложенные Л. Лаевеном и Ф. Валенсией, автор выявляет случаи, которые могли быть пропущены в предыдущих исследованиях. Анализ доступных данных указывает на то, что в Республике Конго и Центральноафриканской Республике (ЦАР) в 2018 году наблюдалась высокая доля проблемных кредитов (NPL), превышающая 20 % [3; 6]. Кризисные явления наблюдаются и в Ливане, где валютный и долговой кризисы с 2019 года, сопровождающиеся массовым снятием депозитов и антикризисными мерами, указывают на серьёзные проблемы в банковской системе [5].

Рост доли проблемных активов прослеживается в Гане, где, по данным МВФ и Центрального банка, доля NPL приблизилась к критическому значению в конце 2023 года [2; 4]. Примечательно, что Центральный банк Ганы фиксирует сохранение прибыльности банковского сектора и хорошие показатели достаточности капитала, несмотря на ухудшение качества активов. В целом можно сказать, что в данном случае уровень NPL на уровне 20 % интерпретируется внутри страны скорее как небольшое отклонение от нормы,

чем предвестник системного банковского кризиса, что ставит вопрос о корректности идентификации ситуации в стране в качестве банковского кризиса при применении общего правила.

Кроме того, прогнозы Центрального банка Бангладеш предвещают значительное увеличение уровня NPL до конца 2025 года на фоне замедления роста экономики и объёма банковских депозитов и кредитов [1]. Для противодействия банковскому сектору кризису ЦБ Бангладеш совместно с правительством страны разработал антикризисный план, который включает в себя внедрение новых практик управления риском в кредитных организациях, управление проблемными активами, создание льготных условий рефинансирования долга для кредитных организаций с высокой долей проблемных активов и т. д.

В таблице 1 перечислены указанные страны вместе с предлагаемыми датировками банковского кризиса.

Таблица 1

Предлагаемые датировки банковских кризисов, пропущенные в публичных наборах данных, посвященным финансовым кризисам

Table 1

Proposed dates of banking crises missing from public datasets on financial crises		
Страна	Дата кризиса	Соответствие критерию
Ливан	4 кв. 2019	Выполняется требование по проведению масштабной антикризисной политики. Данные по NPL отсутствуют
Гана	3 кв. 2019	Доля NPL превысила 20%
Р. Конго	4 кв. 2018	Доля NPL превысила 20%
ЦАР	4 кв. 2013	Доля NPL превысила 20%
Бангладеш	4 кв. 2024 - 1 кв.2025	Доля NPL превысила 20%

Представленные выше примеры подчёркивают важность постоянного мониторинга и анализа финансовых показателей в различных странах, особенно в развивающихся экономиках. Недооценка рисков и недостаточное внимание к локальным кризисным явлениям могут иметь серьёзные последствия для региональной и глобальной финансовой стабильности. Полученные результаты демонстрируют необходимость расширения баз данных, посвящённых финансовым кризисам, и совершенствования методологических подходов к идентификации финансовых кризисов, чтобы обеспечить более полное и своевременное реагирование на возникающие угрозы. Одним из перспективных направлений исследований является конструирование и тестирование индексов долговой нагрузки и финансового стресса в секторальном разрезе для развивающихся стран с низким уровнем дохода, которые отличаются недостаточной степенью информационного покрытия в стандартных статистических сборниках. В качестве основных источников могут выступать как статистические данные из открытых источников (например, базы по внешнему долгу Всемирного банка и МВФ, обновляемой с ежегодной регулярностью, публичных данных по локальным ставкам заимствования, национальных источников, база данных Института международных финансов, посвященная мировой долговой нагрузке, и т. д.), так и текстовые источники, например меморандумы международных банков развития, раскрывающие детали новых сделок по предоставлению финансирования.

Литература

1. Bangladesh Bank. Monetary Policy Statement January-June 2025. URL: https://www.bb.org.bd/moneyactivity/mps/mps_h2fy25.pdf (дата обращения: 21.02.2025).
2. Bank of Ghana. Monetary Policy Report – January 2025. URL: <https://www.bog.gov.gh/wp-content/uploads/2025/03/Monetary-Policy-Report-Jan-2025.pdf> (дата обращения: 20.02.2025).
3. International Monetary Fund. Central African Republic: 2016 Article IV Consultation and Request for a Three-Year Arrangement Under the Extended Credit Facility-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the Central African Republic. URL: <https://www.imf.org/en/Publications>

- cations/CR/Issues/2016/12/31/Central-African-Republic-2016-Article-IV— Consultation-and-Request-for-a-Three-Year-44173 (дата обращения: 16.02.2025).
4. International Monetary Fund. Ghana: 2023 Article IV Consultation, First Review Under the Extended Credit Facility Arrangement Under the Extended Credit Facility, Request for Modification of Performance Criteria, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; Staff Supplement; and Statement by the Executive Director for Ghana, URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/01/25/Ghana-2023-Article-IV-Consultation-First-Review-Under-the-Extended-Credit-Facility-544137> (дата обращения: 15.02.2025).
 5. International Monetary Fund. Lebanon: 2023 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Lebanon. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/06/28/Lebanon-2023-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-535372> (дата обращения: 15.02.2025).
 6. International Monetary Fund. Republic of Congo: 2024 Article IV, Fifth Review Under the Three-Year Arrangement Under the Extended Credit Facility, Requests for Modification of Performance Criteria, Waivers of Nonobservance of Performance Criteria, and Financing Assurances Review-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/07/30/Republic-of-Congo-2024-Article-IV-Fourth-Review-Under-the-Three-Year-Arrangement-Under-the-552765> (дата обращения: 15.02.2025).
 7. *Laeven L., Valencia F.* Systemic Banking Crises Database II // IMF Econ Rev. 2020. 68. P. 307–361.
 8. *Nguyen T. C., Castro V., Wood J.* A new comprehensive database of financial crises: Identification, frequency, and duration, Economic Modelling, Elsevier, vol. 108 (C), 2022.

Кузнецов Дмитрий Николаевич,

аспирант кафедры оценочной деятельности
и корпоративных финансов,
Университет «Синергия», Москва,
Генерирующая компания, Москва,
E-mail: KuznetsovDN@gmail.com

Регуляторные изменения со стороны ЦБ РФ, направленные на обеспечение стабильности системы в условиях геополитической напряженности в РФ

Аннотация. Доклад посвящён анализу регуляторных мер Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ) в контексте обеспечения финансовой стабильности в условиях продолжающейся геополитической напряжённости. На основе анализа статистических данных, текущих экономических тенденций и макроэкономической ситуации рассматриваются ключевые инструменты денежно-кредитной политики (ДКП), применяемые ЦБ РФ, их эффективность и влияние на банковский сектор, валютный рынок и инфляционные процессы. Приведена динамика основных показателей сектора, включая ключевую ставку (КС), уровень инфляции, объёмы кредитования, валютные резервы и устойчивость банковской системы. Представлена оценка предлагаемых мер, включая ужесточение регуляторных требований, и связанных с ними рисков, таких как замедление экономического роста, снижение доступности кредитов и усиление давления на малый и средний бизнес. В работе применены методы сравнительного анализа и сценарного прогнозирования. Результаты исследования подчёркивают необходимость баланса между обеспечением стабильности и поддержкой экономического роста, а также важность адаптивной политики в условиях высокой неопределённости.

Ключевые слова: регуляторное давление, денежно-кредитная политика, финансовая стабильность, ключевая ставка, банковский сектор, инфляционные ожидания.

Kuznetsov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Valuation
and Corporate Finance,
Synergy University, Moscow,
Generating company, Moscow,
E-mail: KuznetsovDN@gmail.com

Regulatory Changes by the Central Bank of the Russian Federation Aimed at Ensuring System Stability in the Context of Geopolitical Tensions in the Russian Federation

Abstract. The report is devoted to the analysis of regulatory measures of the Central Bank of the Russian Federation (CBR) in the context of ensuring financial stability in the context of ongoing geopolitical tensions. A review of the key instruments of monetary policy (MP) applied by the CBR, their effectiveness and impact on the banking sector, foreign exchange market and inflationary processes is conducted, informed by an analysis of statistical data, current economic trends and the macroeconomic situation. The following paper will present an analysis of the dynamics

of the main indicators of the sector, including the key rate (KR), inflation rate, lending volumes, foreign exchange reserves and banking system stability. The study assesses the proposed measures, including more stringent regulatory requirements, and the associated risks, such as slower economic growth, reduced credit availability and increased pressure on small and medium-sized businesses. The study utilised both comparative analysis and scenario forecasting methods. The results of the study emphasise the need for a balance between ensuring stability and supporting economic growth, as well as the importance of adaptive policies under conditions of high uncertainty.

Keywords: regulatory pressure, monetary policy, financial stability, key rate, banking sector, inflation expectations.

К 2025 году банковская система России претерпела значительные изменения под влиянием цифровизации, геополитических вызовов и трансформации глобальных финансовых рынков. Центральный банк РФ, выступая мегарегулятором, играет ключевую роль в обеспечении устойчивости сектора. Эволюция регулирования за последние пять лет (2020 – 2025 гг.) направлена на минимизацию системных рисков, повышение прозрачности и адаптацию к санкционному давлению.

Геополитическая напряженность, начавшаяся в 2022 году, продолжает оказывать существенное влияние на российскую экономику и финансовую систему в 2025 году, усиливая внешние и внутренние риски. Санкционное давление, ограничения на международные расчёты, волатильность цен на энергоносители и глобальная экономическая нестабильность создают вызовы для макроэкономической политики.

Цель доклада – анализ эволюции регулирования за период 2020 – 2025 гг., оценка эффективности мер ЦБ РФ и прогноз их долгосрочного влияния на стабильность финансовой системы. В работе используются методы сравнительного и сценарного анализа. Источниками данных служат официальные отчеты ЦБ РФ, Росстата и прогнозы аналитических организаций.

Основные вопросы, которые ставятся в рамках доклада

- Какие инструменты ДКП и регуляторные меры применяет ЦБ РФ для обеспечения стабильности в условиях геополитической напряженности?
- Какова эффективность этих мер в контексте влияния на банковский сектор, валютный рынок и инфляционные процессы?
- Какие риски связаны с ужесточением регуляторного давления, и как их можно минимизировать?

Методология исследования

В исследовании применён комплексный методологический подход, сочетающий качественные и количественные методы анализа. Основные методы, использованные в работе:

- сравнительный анализ применялся для сопоставления эффективности различных инструментов денежно-кредитной политики и регуляторных мер ЦБ РФ, а также для межвременных сравнений показателей финансового сектора (2020 – 2025 гг.). Особое внимание уделялось сравнению ключевых индикаторов финансовой стабильности (достаточность капитала, показатели ликвидности) до и после введения регуляторных мер.
- экспертные оценки использовались для верификации результатов моделирования и дополнения количественного анализа качественными суждениями. В исследовании были задействованы оценки экспертов из банковского сектора и аналитических агентств.

Комбинирование различных методологических подходов и источников данных обеспечило комплексный анализ эффективности регуляторных мер ЦБ РФ и связанных с ними рисков для экономики.

Геополитическая напряженность и её влияние на экономику РФ в 2025 году

Геополитическая ситуация в 2025 году, согласно прогнозам, будет характеризоваться следующими факторами: усиление санкционного давления, включая возможное введение вторичных санкций против стран, сотрудничающих с РФ; ограничение доступа к международным финансовым рынкам, что затрудняет рефинансирование внешнего долга; волатильность цен на энергоносители, которые остаются ключевым источником доходов бюджета РФ.

Банковская система Российской Федерации демонстрирует относительную макроэкономическую устойчивость, адаптируясь к шоковым воздействиям. По состоянию на апрель 2025 года, количество действующих банков сократилось до 311 кредитных организаций [1], что отражает объективный процесс консолидации банковского сектора.

Совокупный объём активов банковской системы достиг отметки в 199,3 трлн рублей, продемонстрировав прирост в 16,9%. При этом прирост активов по итогам 2024 года сопоставим с суммарными активами, накопленными до 2011 года.

Прибыль банковского сектора за 2024 год составила 3,8 трлн рублей, свидетельствуя о восстановлении показателей прибыльности после кризисного 2022 года. Ключевые индикаторы динамики банковской системы РФ представлены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей банковской системы РФ, 2020–2025 гг.

Table 1

Dynamics of the key indicators of the banking system of the Russian Federation, 2020–2025

Год	Количество банков	Активы, трлн руб.	Прибыль, трлн руб.
2020	442	103,8	1,6
2021	401	120,4	2,363
2022	360	128,1	0,203
2023	324	141,6	3,3
2024	311	199,3	3,8
2025 (прогноз)	300–310	200,0	3,0–3,5

Источники: [2], расчеты автора.

В 2024 году ВВП России вырос на 4,3%, однако в 2025 году прогнозируется замедление роста до 1,6% из-за внешних ограничений. Инфляция в 2024 году составила 9,5% [3], превысив целевой уровень в 4%, что вынудило ЦБ РФ ужесточить ДКП.

Комплексный анализ инструментов ДКП и регуляторных мер ЦБ РФ

Первый вопрос доклада касается инструментов, применяемых ЦБ РФ для обеспечения финансовой стабильности в условиях геополитической напряженности. Анализ показал, что регулятор использует комплексный набор мер, которые можно разделить на несколько ключевых направлений.

Денежно-кредитная политика

Центральным элементом ДКП остаётся управление ключевой ставкой для сдерживания инфляции и стабилизации валютного курса. В 2024 году КС была повышена до 21% в ответ на инфляционное давление (рис. 1).

ЦБ РФ также активно применяет инструменты управления ликвидностью, включая аукционы и операции постоянного действия по предоставлению и абсорбированию ликвидности, а также обязательные резервы. В 2023 году был трансформирован стандартный механизм предоставления ликвидности, разделив его на основной и дополнительный, что позволило дифференцировать условия привлечения средств банками в зависимости от целей операций. Банковский сектор в 2025 году перейдет от профицита к дефициту ликвидности и его постепенного роста, который ожидается в диапазоне 1,6–2,4 трлн рублей, говорится в комментарии к среднесрочному прогнозу ЦБ РФ [4].

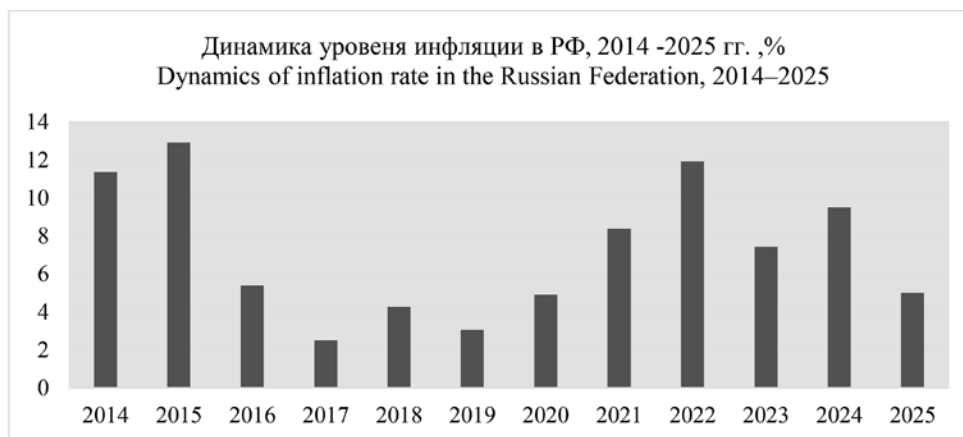


Рис. 1. Динамика уровня инфляции в РФ, 2014–2025 гг. [3]

Fig. 1. Dynamics of inflation rate in the Russian Federation, 2014–2025 [3]

Пруденциальное регулирование и надзор

Второй значимый инструмент регуляторного давления — ужесточение требований к капиталу и ликвидности банков.

Опережающий рост ставок по вкладам привёл к следующей ситуации: если стоимость долгосрочных и краткосрочных кредитов физическим лицам в октябре 2024 года была на 5,7 и 3,8 п. п. выше показателей за тот же месяц 2023 года, то доходности долгосрочных и краткосрочных депозитов при аналогичном сопоставлении выросли на 8,5 и 8,8 п. п. соответственно. Это может говорить о наличии определённой премии, которую отдельные банки выплачивают вкладчикам для недопущения оттока средств с их счетов и поддержания стабильности норматива краткосрочной ликвидности. Хотя премия к инфляции в отдельные годы и ранее была характерна для рынка вкладов, текущий уровень в 8 % является беспрецедентным [5].

Регулятор также повысил с 1 сентября 2024 года надбавки к коэффициентам риска по необеспеченным потребительским кредитам, что ограничило рост долговой нагрузки граждан и накоплению макропруденциального запаса капитала банков, наиболее подверженных системным рискам.

Важной составляющей регуляторной политики стало регулярное проведение стресс-тестирования банковской системы, позволяющее оценивать её устойчивость к различным негативным сценариям, включая ухудшение геополитической обстановки.

Валютное регулирование и контроль за движением капитала

В условиях санкционного давления ЦБ РФ активизировал инструменты валютного регулирования. Введены жёсткие ограничения на вывод капитала, включая обязательную продажу валютной выручки экспортерами (в 2024 году — 80 % выручки в определённые периоды). Регулятор также проводит валютные интервенции для сглаживания колебаний курса рубля и предотвращения чрезмерной волатильности на валютном рынке. Интервенции иностранной валюты являются одним из инструментов ЦБ, традиционно используемым для стабилизации курса рубля, однако с 2022 года регулятор не может продавать доллары и евро, так как его валютные резервы оказались заморожены. Операции он может проводить с золотом и юанями.

Усилен контроль за трансграничными операциями, направленный на предотвращение незаконного вывода капитала. Эти меры способствовали стабилизации курса национальной валюты и сокращению оттока капитала.

Развитие национальной платёжной инфраструктуры

В ответ на ограничения доступа к международным платёжным системам ЦБ РФ форсировал развитие национальной платёжной инфраструктуры. Активно развиваются Система быстрых платежей (СБП) и платёжная система «Мир», обеспечивающие бесперебойность и доступность платежей внутри страны независимо от внешних факторов.

Перспективным направлением стало внедрение цифрового рубля (ЦБ перенес внедрение цифрового рубля на середину 2026 года), рассматриваемого как элемент национальной платежной инфраструктуры, способный повысить её эффективность и безопасность.

Факторы, влияющие на решения ЦБ РФ и трансмиссионный механизм ДКП

Трансмиссионный механизм ДКП — это последовательность связей в экономике, через которые ДКП влияет на спрос и, соответственно, инфляцию. Основу этого механизма составляют ставки и доходности в основных сегментах рынка, влияющие друг на друга.

Регулятор принимает решения, исходя из следующих ключевых макроэкономических показателей:

- уровень инфляции — устойчивый и высокий темп роста цен на товары и услуги — повод для сохранения жёсткой ДКП;
- инфляционные ожидания населения и бизнеса — в последние месяцы они остаются довольно высокими, что служит дополнительным фактором ускорения инфляции;
- бюджетная политика — масштабные бюджетные вливания в оборонный сектор, выдача субсидируемых займов госпредприятиям, компенсация ставок по жилищным кредитам для населения усиливают инфляционное давление;
- показатели кредитования — рост выдачи кредитов (особенно необеспеченных) провоцирует ускорение инфляции. ЦБ сдерживает его не только повышением ставки, но и введением макропруденциальных лимитов;
- ситуация на рынке труда — дефицит кадров во многих отраслях вынуждает работодателей повышать зарплаты, что также стимулирует инфляцию.

Анализ влияния регуляторных мер на инфляционные ожидания

Одним из ключевых механизмов трансмиссии ДКП являются инфляционные ожидания. Медианные инфляционные ожидания населения демонстрировали высокую волатильность в исследуемый период. Проведённый регрессионный анализ выявил наличие нелинейной зависимости между изменением ключевой ставки и инфляционными ожиданиями. При повышении ставки до определённого порогового значения наблюдается ожидаемый эффект снижения инфляционных ожиданий с лагом в 3–4 месяца. Однако при превышении этого порога дальнейшее ужесточение ДКП может восприниматься как сигнал о сохранении высокой инфляции, что приводит к росту инфляционных ожиданий.

Инфляционные ожидания бизнеса оказались более стабильными, чем населения, и более тесно связанными с фактическими показателями инфляции.

Важным фактором, ограничивающим эффективность воздействия ДКП на инфляционные ожидания, является высокая доля немонетарных факторов инфляции, связанных с санкционными ограничениями и структурными проблемами экономики. По оценкам, на эти факторы приходится до 60 % инфляционного давления в 2023–2024 гг., что существенно снижает результативность традиционных монетарных инструментов.

Оценка эффективности регуляторных мер ЦБ РФ

Обратимся ко второму ключевому вопросу доклада — оценке эффективности применяемых ЦБ РФ мер в контексте их влияния на банковский сектор, валютный рынок и инфляционные процессы.

Эффективность мер в отношении банковского сектора

Ужесточение требований к капиталу и ликвидности банков привело к повышению устойчивости системы к внешним шокам, что подтверждается результатами стресс-тестов ЦБ РФ в 2024 году.

Негативным эффектом стало снижение доступности кредитов для бизнеса и населения. Банки ужесточили требования к заёмщикам из-за роста стоимости фондирования, что привело к перетеканию части кредитования в сегмент микрофинансовых организаций. После введения макропруденциальных лимитов на кредитование физических лиц банки стали выдавать потребительские кредиты через МФО и МФК, где ставки значительно выше. В Государственную Думу внесен проект о снижении предельной ставки по потребительским кредитам с 0,8 % до 0,1 % в день (с 292 % до 36,5 % годовых), что может снизить долговую нагрузку населения [6].

Ограниченная эффективность ужесточения ДКП объясняется тем, что поддерживающий спрос на кредиты доступность относительно дешёвых кредитных ресурсов определялась не столько общим уровнем ставок в экономике, сколько наличием ряда стимулирующих госпрограмм, которые действовали как для юридических, так и для физических лиц. Такие программы обеспечивали заемщикам приемлемую стоимость кредитов даже после начала роста ключевой ставки.

Влияние на валютный рынок и дедолларизацию экономики

Меры валютного регулирования продемонстрировали высокую эффективность в стабилизации валютного рынка. Обязательная продажа валютной выручки экспортёрами и ограничения на движение капитала существенно снизили волатильность курса рубля. В 2022 году после введения контроля за движением капитала отток сократился до 1 млрд долл.

Значительного прогресса удалось достичь в дедолларизации экономики. Доля доллара в золотовалютных резервах РФ упала (точные цифры ЦБ не раскрывает) при увеличении доли юаня до 30 % (оценочно) и золота до 32 % (рис. 2). Это повысило устойчивость российской финансовой системы к внешним санкционным рискам.

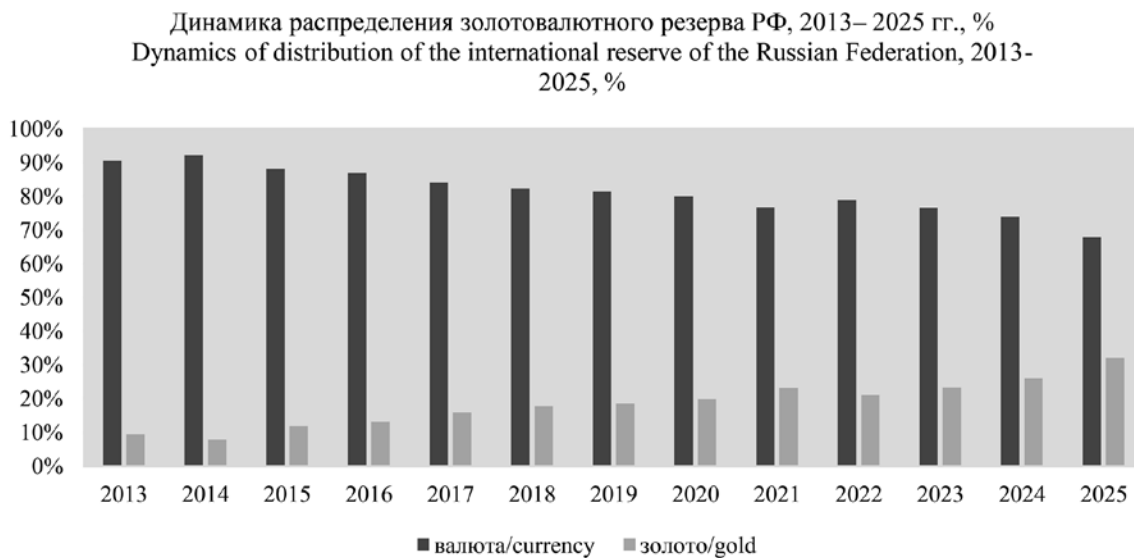


Рис. 2. Динамика распределения золотовалютного резерва РФ, 2013–2025 гг.

Fig. 2. Dynamics of distribution of the international reserve of the Russian Federation, 2013–2025

Источники: [7], расчеты автора.

Влияние на инфляционные процессы

Эффективность мер денежно-кредитной политики в борьбе с инфляцией оказалась умеренной. Несмотря на повышение ключевой ставки до 16 % в 2023 году, инфляция в 2024 году составила 9,52 %, что значительно превышает целевой уровень в 4 %. При этом прогнозируется её постепенное снижение до 4,5–5 % к концу 2025 года при базовом сценарии.

Основным фактором, ограничивающим эффективность монетарных инструментов, стал немонетарный характер значительной части инфляционного давления, связанный с санкциями, структурными ограничениями предложения и экспансивной бюджетной политикой. Высокая инерционность инфляционных ожиданий населения и бизнеса также снижает результативность мер ЦБ РФ.

Динамика объёмов кредитования и доступности финансовых ресурсов

Одним из ключевых аспектов влияния регуляторного давления ЦБ РФ является изменение доступности кредитования для различных секторов экономики. Анализ статистических данных за 2022–2025 гг. позволяет выявить тренды в этой области.

Динамика корпоративного кредитования

Наблюдается устойчивый рост корпоративного кредитования, особенно заметное в 2024 – 2025 гг., несмотря на ужесточение ДКП. При этом секторальный анализ выявляет значительную неоднородность в доступности кредитов для различных отраслей.

Наименьшее снижение темпов кредитования наблюдается в секторах, получающих государственную поддержку (оборонно-промышленный комплекс, сельское хозяйство, инфраструктурное строительство), где действуют программы субсидирования процентных ставок. Объём выдач кредитов предприятиям ОПК вырос на 42,3 % в 2024 году, несмотря на общее повышение ставок [8].

Наиболее значительное сокращение новых выдач (в годовом выражении) в I квартале 2025 года наблюдалось в следующих секторах: строительство жилой недвижимости; непродовольственная розничная торговля; сфера услуг и транспорт (за исключением инфраструктурных проектов).

Динамика розничного кредитования

Заметно резкое замедление темпов роста розничного кредитования в 2024 году. При этом структура розничного портфеля продолжает смещаться в сторону ипотечного кредитования, доля которого достигла 56,3 % к I кварталу 2025 года (против 48,7 % в 2022 году). Просрочка россиян по ипотеке на март 2025-го достигла рекордных 100,6 млрд рублей. За февраль показатель вырос на 5,7 млрд.

Объём выдач необеспеченных потребительских кредитов в I квартале 2025 года снизился на 22,3 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 года. Это связано как с повышением ключевой ставки, так и с введением макропруденциальных ограничений, направленных на сдерживание роста закредитованности населения.

Особенности кредитования малого и среднего бизнеса

Впервые за последние годы в I квартале 2025 года зафиксировано абсолютное сокращение кредитного портфеля. Это объясняется несколькими факторами:

- ужесточение требований к оценке рисков. Банки значительно повысили требования к финансовой устойчивости МСП;
- сокращение программ льготного кредитования. Рост ключевой ставки увеличил бюджетные расходы на субсидирование льготных кредитов;
- рост процентных ставок. Что сделало кредитные ресурсы недоступными для многих предприятий с низкой рентабельностью;
- повышение стоимости обслуживания существующих кредитов. Около трети кредитов МСП имеют плавающие процентные ставки, привязанные к КС ЦБ РФ.

Анализ рисков и подходов к их минимизации

Обращаясь к третьему ключевому вопросу доклада, рассмотрим риски, связанные с ужесточением регуляторного давления, и возможные методы их минимизации.

Ключевые риски регуляторного давления

- Риск замедления экономического роста. Высокая ключевая ставка ограничивает доступность кредитов для бизнеса и населения, что приводит к сокращению инвестиций и потребительского спроса.
- Риск увеличения долговой нагрузки предприятий. Ужесточение условий кредитования приводит к росту затрат на обслуживание долга. Это снижает инвестиционный потенциал компаний и может привести к волне дефолтов при усилении экономической нестабильности.
- Социальные риски. Снижение реальных доходов населения из-за высокой инфляции и ограниченного кредитования усиливает социальную напряжённость. Общая задолженность по зарплате в 2024 году составила 508 млн рублей (по данным Федеральной службы по труду и занятости).
- Риск развития теневого сектора финансовых услуг. Ужесточение регулирования традиционного банковского сектора стимулирует рост «серых» схем кредитования и платежей. После введения лимитов на кредитование физических лиц банки стали выдавать потребительские кредиты через МФО и МФК.

- Риск снижения конкуренции в банковском секторе. Консолидация банковского сектора хотя и способствует его стабильности, ведет к олигополизации рынка и снижению конкуренции, что может негативно сказаться на качестве и доступности финансовых услуг в долгосрочной перспективе.

Методы минимизации рисков регуляторного давления

- Дифференцированный подход к регулированию. Вместо универсальных ограничений целесообразно внедрять секторальный подход, учитывающий специфику различных сегментов финансового рынка и экономики. Для приоритетных отраслей экономики могут быть предусмотрены специальные регуляторные режимы, сочетающие стимулирование развития с контролем за системными рисками.
- Развитие целевых программ льготного кредитования. Для поддержки экономического роста и минимизации негативных эффектов высокой ключевой ставки необходимо развивать адресные программы льготного кредитования для малого и среднего бизнеса, инновационных проектов и приоритетных отраслей экономики. Это позволит стимулировать инвестиционную активность без существенного увеличения общего инфляционного давления.
- Поэтапное смягчение монетарной политики. По мере снижения инфляционного давления и стабилизации макроэкономической ситуации следует осуществлять постепенное смягчение ДКП, что позволит стимулировать экономический рост без существенных рисков для финансовой стабильности.
- Координация денежно-кредитной и бюджетной политики. Усиление координации между ЦБ РФ и Правительством РФ необходимо для обеспечения согласованности мер денежно-кредитной и бюджетной политики.
- Развитие механизмов раннего предупреждения рисков. Совершенствование систем мониторинга финансовой стабильности, включая стресс-тестирование и макропруденциальный анализ, позволит своевременно выявлять потенциальные уязвимости финансовой системы и принимать превентивные меры.
- Сбалансированное регулирование инновационных финансовых технологий. Развитие регуляторных подходов к новым финансовым технологиям (цифровые активы, блокчейн, криптовалюта) должно обеспечивать баланс между поддержкой инноваций и контролем за системными рисками.

Выводы и рекомендации

ЦБ РФ применяет комплексный набор инструментов для обеспечения стабильности финансовой системы в условиях геополитической напряжённости, включая жёсткую ДКП, ужесточение пруденциальных требований, валютное регулирование и развитие национальной платёжной инфраструктуры. Эта многоуровневая система мер позволяет адаптироваться к санкционному давлению, сохраняя функциональность финансовой системы.

Эффективность применяемых мер подтверждается стабилизацией валютного рынка, усилением устойчивости банковской системы и прогрессом в дедолларизации экономики. Однако результативность борьбы с инфляцией остаётся умеренной из-за немонетарного характера значительной части инфляционного давления и высоких инфляционных ожиданий.

В условиях продолжающейся геополитической напряжённости важнейшей задачей регулятора становится поиск оптимального сочетания жёсткости и гибкости в применении инструментов ДКП, обеспечивающего не только краткосрочную стабилизацию, сколько долгосрочную устойчивость финансовой системы и экономики в целом.

Литература

1. Количественные характеристики действующих кредитных организаций [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/ (дата обращения: 07.04.2025).
2. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 07.04.2025).
3. Цены, инфляция [Электронный ресурс] // Сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 07.04.2025).

4. Комментарий к среднесрочному макроэкономическому прогнозу Банка России [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/172537/comment_26022025.pdf (дата обращения: 08.04.2025).
5. Российский банковский сектор – прогноз на 2025 год [Электронный ресурс] // Сайт Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА) URL: https://asros.ru/analytics/other/rossiyskiy-bankovskiy-sektor-prognoz-na-2025-god/?sphrase_id=96974 (дата обращения: 09.04.2025).
6. Потолок ставки по потребительским кредитам и займам будет снижен [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=14414> (дата обращения: 08.04.2025).
7. Международные резервы Российской Федерации [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/hd_base/mrrf/mrrf_m/ (дата обращения: 08.04.2025).
8. Аналитика. Отраслевые обзоры [Электронный ресурс] // Сайт Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА) URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/> (дата обращения: 09.04.2025).

Поспелов Александр Дмитриевич,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: apsplv10@yandex.com

Развитие банковских экосистем в России: сущность, классификация, детерминанты создания

Аннотация. Данное исследование посвящено изучению банковских экосистем в России, определению сущности банковских экосистем, их типам, детерминантам создания и целям развития. В рамках работы рассмотрены теоретические основы определения банковской экосистемы, её интерпретация в научной и аналитической литературе и основные характеристики. В данной работе был проведён анализ определений экосистемы и было сформировано обобщенное определение банковской экосистемы на основе научно-исследовательской и аналитической литературы. Исследование содержит разные подходы к классификации экосистем, отражающие, в частности, степень открытости экосистемы для внешних участников, принцип организации и интеграции услуг, модель взаимодействия с партнёрами и клиентами и способы построения банковских экосистем. Рассматриваются факторы, влияющие на формирование банковских экосистем в России, включая технологические изменения, усиление конкуренции в банковской сфере, стремление банков к диверсификации источников дохода и изменения потребностей клиентов. Были определены цели, которые преследуют банки при формировании своих экосистем. Основной целью данной работы является систематизация знаний о банковских экосистемах в России для формирования теоретической основы для дальнейшей научно-исследовательской деятельности. Методологической основой данного исследования является анализ, сравнение, классификация научной-исследовательской и аналитической литературы.

Ключевые слова: экосистема, банки, банковская экосистема, банковский сектор в России, цифровая экосистема.

Pospelov Alexander,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: apsplv10@yandex.com

Development of Banking Ecosystems in Russia: Essence, Classification, Determinants of Creation

Abstract. This research is devoted to the study of banking ecosystems in Russia, defining the essence of banking ecosystems, their types, determinants of creation and development goals. The work considers the theoretical basis of the banking ecosystem definition, its interpretation in scientific and analytical literature and its main characteristics. This paper analysed the definitions of ecosystem and formed a generalised definition of banking ecosystem based on research and analytical literature. The study contains different approaches to the classification of ecosystems, reflecting, among other things, the degree of openness of the ecosystem to external actors, the principle of organisation and integration of services, the model of interaction with partners and customers, and the ways in which banking ecosystems are built. The factors influencing the formation of banking ecosystems in Russia are examined, including technological changes, increased competition in the banking industry, banks' desire to diversify their sources of income and changing customer needs. The goals that banks pursue

in forming their ecosystems have been identified. The main objective of this paper is to systematise knowledge about banking ecosystems in Russia to form a theoretical basis for further research activities. The methodological basis of this study is analysis, comparison, classification of scientific research and analytical literature.

Keywords: ecosystem, banks, banking ecosystem, banking sector in Russia, digital ecosystem.

В настоящее время во всём мире происходит процесс цифровизации, которая проникает во все аспекты человеческой жизни. Данное изменение влияет на образ жизни людей, тем самым изменяя их текущие потребности и развивая новые. В соответствии с данными изменениями компании должны оперативно реагировать на изменяющиеся предпочтения клиентов в выборе продуктов и услуг и трансформировать свои бизнес-модели в целях поддержания конкурентоспособности и дальнейшего развития.

Банковская отрасль в данном процессе не является исключением. Одним из способов трансформации банковского бизнеса является построение экосистемы. Данная форма банковского бизнеса даёт возможность компаниям внутри экосистемы обеспечивать своих клиентов широким набором продуктов и услуг, которые не могут быть самостоятельно предоставлены целиком одной определённой компанией [1]. Исследование консалтинговой компании Accenture, основанное на опросе более 100 банков в мире, показало, что 90 % банков выражают заинтересованность в построении клиентоориентированных экосистем как в главном драйвере создания стоимости в данном бизнесе [2]. По мнению консалтинговой компании Ernst & Young, для финансовых учреждений экосистемная трансформация является больше не вариантом для развития бизнеса, а конкурентным императивом. Банковские учреждения, которые не используют возможности для экосистемного сотрудничества с другими компаниями, подвергают себя большему риску, чем риск потери доходов и клиентов, так как для клиентов они будут становиться всё менее востребованными в будущем мире, где границы между различными отраслями размыты¹.

Если глобальное развитие экосистем в мире сопряжено с развитием высокотехнологичных компаний (Apple, Google, Amazon, Meta*, Alibaba, Tencent), то особенностью России в данном контексте является ведущая роль банковского сектора: крупные банки формируют свои экосистемы и находятся только на начальном этапе своего развития [3]. Данная трансформация банковского бизнеса формирует теоретическую основу для изучения банковских экосистем. Однако, несмотря на то что существует большой интерес к изучению экосистем, в том числе банковских, отсутствует единый подход к пониманию концепции банковской экосистемы, что делает изучение тематики экосистем банков крайне актуальным. Данное исследование направлено на рассмотрение разных подходов к пониманию банковских экосистем и их обобщению.

Целью исследования является систематизация знаний о банковских экосистемах в России для формирования теоретической основы для дальнейшей научно-исследовательской деятельности.

Задачами данного исследования является анализ научно-исследовательской и аналитической литературы и обобщение различных подходов к пониманию экосистем для выработки определения банковской экосистемы, определения классификаций, выделения предпосылок создания и целей развития банковских экосистем в России.

Теоретической и методологической основой для изучения тематики банковских экосистем стали анализ, сравнение и классификация научно-исследовательской литературы, а также электронных источников, содержащих определения экосистем (в частности, банковских), классификации, цели и факторы, влияющие на создание экосистем.

Для определения банковской экосистемы в первую очередь необходимо сформулировать представление о сущности экосистемы в целом. Понятие «экосистемы» широко используется в различных научных трудах. Понимание новой бизнес-модели диверсифицированной экосистемы взаимосвязанных между собой компаний без иерархической структуры было впервые представлено американским профессором экономического наук Джеймсом Ф. Муром [4]. Автор предложил рассматривать компанию не как отдельного игрока на определённом рынке, а как часть системы, функционирующей в разных отраслях.

¹ Ernst & Young. Will financial services build ecosystems, or just be a participant? URL: https://www.ey.com/en_pt/insights/banking-capital-markets/will-financial-services-build-ecosystems-or-just-be-a-participant?ysclid=m8vlyqp6ht959426169 (дата обращения: 26.05.2025).

* Компания Meta признана экстремистской и запрещена на территории России.

Мур рассматривает бизнес-экосистему как группу сотрудничающих и конкурирующих между собой для создания новых продуктов и услуг компаний, поставщиков и клиентов.

В дальнейшем Майклом Якобидесом было систематизировано и сформулировано несколько направлений понимания определения экосистемы [5]. Во-первых, экосистема определяется как сообщество взаимодействующих субъектов из разных отраслей, деятельность каждого из которых влияет на остальных, что в совокупности отражает первоначальную концепцию экосистемы Д. Ф. Мура. Во-вторых, под экосистемой определяется механизм сотрудничества, способствующий объединению индивидуальных предложений компаний и основанный на фокусной инновации и наборе различных компонентов и дополнений для формирования согласованного и ориентированного для клиента решения [6]. Автор делает акцент на клиентоориентированном подходе к анализу экосистем. При этом определённые авторы под бизнес-экосистемой подразумевают структуру сотрудничества взаимосвязанных субъектов, ориентированных на формирование ценностного предложения не только для клиентов, но для всех участников экосистемы [7 – 10]. Наконец, под экосистемой понимается платформа, её держатель и все поставщики различных дополнений, которые делают данную платформу ценной для клиентов [11].

Г. Б. Клейнер подходит к пониманию экосистемы через призму системной парадигмы и определяет, что экосистема — это размещённый в пространстве без иерархической структуры комплекс организаций, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, которые взаимодействуют между собой при создании и обращении материальных и символических благ и ценностей, и способный к длительному самостоятельному функционированию за счёт круговорота данных благ и систем [12].

В научных работах и исследованиях выделяют такое понятие, как «цифровая экосистема», делая акцент на платформенной составляющей экосистемы. Под экосистемой в данном контексте понимается цифровая платформа, включающая в себя группу сервисов от одного поставщика, которые объединены технологически с другими цифровыми сервисами и/или платформами одной группы компаний и партнёров, действующих на нескольких отраслевых рынках для комплексного удовлетворения потребностей клиентов [13 – 16].

Рассматривая банковские экосистемы, ряд авторов определяет экосистему банка как способ ведения, технологически объединённого на базе цифровых платформ бизнеса с комплексным набором различных продуктов и услуг, предоставляемых в разных сферах деятельности для удовлетворения потребностей клиентов в области финансов и других сферах их жизни [1; 3; 17 – 22].

На данный момент чёткого определения своим экосистемам банки не определяют, есть лишь описательные представления об их сущности. Оливер Хьюз, бывший председатель правления Т-Банка, дал следующее определение экосистемы в 2019 году: «Экосистема — это современные технологии, общий бренд, использование данных, быстрое масштабирование сервисов, снижение стоимости привлечения за счёт экосистемного эффекта и масштаба. Это много сервисов, и не только в одной области»¹. Таким образом, определение экосистемы в данном контексте представлено набором различных компонентов, определяющих её сущность. В течение следующих 5 лет тематика экосистем получила широкое изучение в научных и аналитических работах. В данном исследовании были проанализированы около 20 определений экосистем (в частности, банковских), и на основе анализа были определены несколько компонентов, отражающий понятие экосистемы (рис. 1). На основе данных компонентов можно дать определение банковской экосистемы как совокупность интегрированных субъектов, объединённых в рамках цифровой платформы и технологических инноваций, функционирующих на нескольких потребительских рынках, взаимодействующих между собой для создания ценности и удовлетворения потребностей клиентов, с банком в качестве основы экосистемы.

В научно-исследовательской и аналитической литературе представлены разные классификации экосистем, в том числе банковских, которые представляют разные подходы к формированию и функционированию данных экосистем. Банк России в своем отчёте 2021 года выделяет открытые и закрытые экосистемы в зависимости от публичности критериев допуска поставщиков товаров и услуг к сервисам экосистемы [14]. При закрытой форме правила доступа к сервису не объявляются публично, единственными поставщиками товаров и услуг является сам сервис и/или ограниченный круг компаний-партнёров.

¹ Банковская экосистема. Банки строят вокруг своих брендов экосистемы в надежде избежать краха. URL: https://www.dp.ru/a/2019/06/17/Bankovskaja_jekosistema (дата обращения: 26.05.2025).

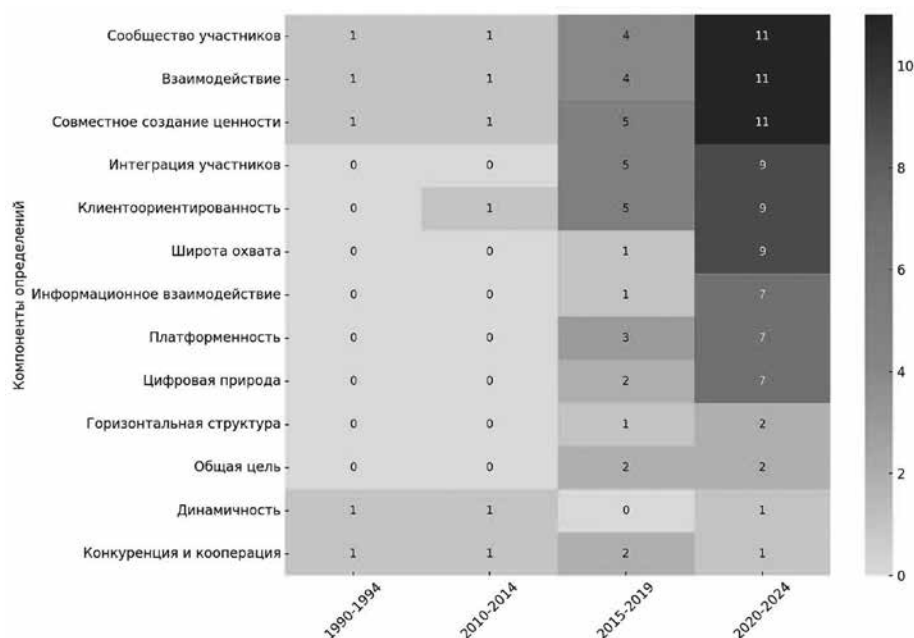


Рис. 1. Количество выделенных компонентов в определениях понятия «экосистема» в разрезе компонентов и годов исследований

Fig. 1. Number of components identified in ecosystem definitions by component and year of study

При открытых критериях допуска поставщики товаров и услуг имеют доступ к данному сервису на основе раскрытых публично критериев и правил. Таким образом, при анализе российских банковских экосистем можно определить, что данные экосистемы работают по гибридной модели, сочетая закрытые и открытые формы допуска к своим сервисам в зависимости от направления деятельности сервиса. Также Банк России выделяет 3 модели участия российских банков в экосистемах [23]:

- 1) создание и развитие технологической компанией своего собственного банка (например, МТС и МТС Банк соответственно). Однако стоит отметить, что данную модель участия банков в экосистеме нельзя назвать банковской экосистемой, в соответствии с определением, которое было сформулировано ранее;
- 2) формирование экосистемы с помощью партнёрских отношений между банком и другими участниками экосистемы (например, Т-Банк);
- 3) развитие собственной экосистемы финансовых и нефинансовых сервисов (например, Сбер).

По модели организации банковских экосистем также выделяют несколько типов [3]:

- конгломератный, подразумевающий, во-первых, большой уровень технологичности, а во-вторых, наличие большого количества нефинансовых сервисов. Данный тип банковской экосистемы отражает экосистему Сбера;
- платформенный, в рамках которого банковская платформа рассматривается как центр формирования банковских продуктов и услуг. Например, Т-Банк формирует экосистему по данному типу, развивая своё суперприложение, объединяющее большое количество продуктов, сервисов и услуг от самого банка и его партнёров;
- отраслевой, подразумевающий целевое развитие экосистемы на определённом рынке. По такому типу банковской экосистемы развивается Россельхозбанк, создавая сервисы, продукты и услуги для агропромышленного комплекса и сельского населения;
- партнерский, определяющий построение банковской экосистемы в рамках партнёрских отношений с другими компаниями. В качестве примера данного типа можно привести экосистему ВТБ.

По способу построения банковских экосистем выделяют [24]:

- универсальный, основанный на комплексном удовлетворении потребностей клиентов по принципу «единого окна для всех» (например, Сбер);
- нишевый, ориентированный на широкое предоставление специализированных услуг в области финансов и других сфер жизни клиента (например, Т-Банк, ВТБ);

- аутсорсинговый, направленный на использование готовых технических финтех-разработок для дальнейшего сервисного наполнения под свою базу клиентов вместо самостоятельного построения банковской с нуля (например, Россельхозбанк);
- инсорсинговый, подразумевающий внедрение в структуру организаций своих клиентов сервисов и инноваций, разработанных на основе внутреннего подразделения банка.

Развитие банковских экосистем в России сопряжено с развитием финансовых инноваций в IT-области в рамках функционирования финансовых институтов. Параллельно с данным процессом развития происходит углубление небанковских экосистем на рынок финансовых продуктов и услуг и увеличение доли банковских экосистем на рынках, не связанных с банковской деятельностью. Расширение своего влияния в финансовой отрасли IT-компаниями создаёт существенные риски для банковской отрасли в её традиционном понимании. В соответствии с данными рисками исследования, например EY¹ и Microsoft², показывают, что банкам необходимо изменять свои бизнес-модели и расширять перечень предлагаемых продуктов и услуг. Инновации и диверсификация товаров и услуг банков необходимы для их потенциального развития, так как в современных реалиях происходит трансформация экономики страны и стирание границ сфер деятельности компаний. Также стоит отметить, что важным аспектом использования разных сервисов банковской экосистемы является развитие банками суперприложений. В современных реалиях данные приложения способствуют объединению разных сервисов на единой платформе с взаимосвязанным функционалом и единой аутентификацией. Данные приложения помогают клиентам бесшовно пользоваться продуктами экосистемы, что в дальнейшем помогает клиентам в решении ежедневных задач, меняет их потребности и повышает их уровень лояльности к экосистеме.

На основе общего представления о банковских экосистемах, их классификаций и детерминант создания можно определить цели, которые банки стремятся достичь при становлении экосистемами:

- во-первых, формируя экосистемы, банки стремятся снизить расходы на привлечение новых клиентов благодаря взаимосвязи экосистемных сервисов, что способствует использованию клиентами разных сервисов экосистемы. По данным исследования McKinsey, снижение расходов на привлечение в экосистемной бизнес-модели может составлять до 10–20%³;
- во-вторых, формирование преимуществ для клиентов при использовании сервисов экосистемы приводит к повышению их уровня лояльности к банковской экосистеме;
- в-третьих, единые технологические решения способствуют сокращению расходов на IT-инфраструктуру банка;
- в-четвертых, развитие сервисов внутри экосистемы способствует их коэволюции в рамках банковской экосистемы, что приводит к развитию внутренних технологических инноваций;
- в-пятых, агрегация данных о клиентах даёт возможность их монетизации благодаря их эффективному управлению и комплексному анализу.

В заключение стоит отметить, что несмотря на актуальность тематики банковских экосистем и присутствия интереса к их анализу, степень научного исследования сущности банковских экосистем в России остаётся не полностью реализованной. В рамках данного исследования было сформулировано определение банковской экосистемы на основе её ключевых элементов, определённых в научно-исследовательской и аналитической литературе, а также проведена систематизация различных классификаций банковских экосистем для дальнейшего исследования тематики при рассмотрении банков по отдельности. В данном исследовании были определены детерминанты создания банковских экосистем в России и выделены цели, которые преследуют банки при создании своих экосистем. Данная систематизация базы значений и представления о новой форме организации банков российской системы является фундаментом для будущего исследования в части детального системного анализа банковских экосистем в России.

¹ Ernst & Young. How banks are using ecosystems to drive growth and profits. URL: https://www.ey.com/en_us/insights/banking-capital-markets/how-banks-are-using-ecosystems-to-drive-growth-and-profits#:~:text=Embracing%20ecosystems%20is%20a%20strategic%20imperative%20for%20banks&text=Collaborating%20with%20partners%20through%20platform,relationships%20and%20drive%20revenue%20growth (дата обращения: 26.05.2025).

² Microsoft. The future banking ecosystem Evolution and innovation in the digital era. URL: https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/Microsoft_The_Future_Banking_Ecosystem.pdf (дата обращения: 26.05.2025).

³ McKeansey. Six golden rules for ecosystem players to win in Vietnam. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.9c3ab587-67f28f44-9d8d6852-74722d776562/https/www.mckinsey.com/vn/our-insights/six-golden-rules-for-ecosystem-players-to-win-in-vietnam (дата обращения: 26.05.2025).

Литература

1. *Boboshko D., Treistar D., Kulapova A.* Theoretical Aspects of Formation of the Concept of «Banking Ecosystem» // *Ecosystems Without Borders 2024: Opportunities and Challenges (The series «Lecture Notes in Networks and Systems»): Proceedings of the Third International Conference, Kaliningrad, 01–29 февраля 2024 года. Vol. 1092.* – Kaliningrad: Springer Nature Switzerland AG, 2024. P. 47–56.
2. Competing with banking ecosystems [Электронный ресурс] // Accenture.com. URL: <https://owncloud.digitalfinance.com/s/UhcKBWb0swcQrLa> (дата обращения: 26.05.2025).
3. *Нурмухаметов Р. К., Воскресенская Л. Н., Мясникова Е. Б.* Банковские экосистемы в России: сущность, виды, регулирование // *Финансовые рынки и банки.* 2021. № 8. С. 33–38.
4. *Moore J. F.* Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review.* 1993. № 71 (3). P. 75–86.
5. *Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.* Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal.* 2018. No. 39. P. 2255–2276.
6. *Adner R.* Match your innovation strategy to your innovation ecosystem // *Harvard Business Review.* 2006. № 84 (4). P. 98–107.
7. *Zott C., Amit R., Massa L.* The business model: Recent developments and future research // *Journal of Management.* 2011. № 4. P. 1019–1042.
8. *Eamonn K., Kelly M.* Supply chains and value webs. [Электронный ресурс] // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/supply-chains-to-value-webs-business-trends.html> (дата обращения: 26.05.2025).
9. *Кулапов М. Н., Переверзева Е. И., Кириллова О. Ю.* Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // *Вопросы инновационной экономики.* 2022. Т. 12. № 3. С. 1597–1612.
10. *Ampenberger M., Hanspal R., Hochstein C., Pidun U., Ramachandran S.* Financial Institutions Must Get Serious about Digital Ecosystems [Электронный ресурс] // Сайт BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities> (дата обращения: 26.05.2025).
11. *Ceccagnoli M., Forman C., Huang P., Wu D. J.* Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software // *MIS Quarterly.* 2012. № 36 (1). P. 263–290.
12. *Клейнер Г. Б.* Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы // *Системный анализ в экономике – 2018: сборник трудов V Международной научно-практической конференции-биеннале, Москва, 21–23 ноября 2018 года / под общей редакцией Г. Б. Клейнера, С. Е. Щепетовой.* – М.: Прометей, 2018. С. 4–14.
13. *Joo J., Eom M., Shin M.* Finding the missing link between corporate social responsibility and firm competitiveness through social capital: A business ecosystem perspective // *Sustainability.* 2017. № 7. P. 707.
14. Экосистемы: подходы к регулированию [Электронный ресурс] // Сайт Банка России. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 26.05.2025).
15. Крупнейшие российские экосистемы 2023–2024 [Электронный ресурс] // Spektr. URL: <https://cdn1.tenchat.ru/static/vbc-gostinder/2024-04-18/df10d848-8f6c-40bc-ab4b-08861a9fb50b.pdf> (дата обращения: 26.05.2025).
16. Цифровые экосистемы в России: эволюция, типология, подходы к регулированию [Электронный ресурс] // Сайт ICT Moscow. URL: <https://ict.moscow/research/tsifrovye-ekosistemy-v-rossii-evoliutsiia-tipologii-podkhody-k-regulirovaniu/> (дата обращения: 26.05.2025).
17. *Ушанов А. Е.* Банковские экосистемы: плюсы, минусы, перспективы развития // *Креативная экономика.* 2022. Т. 16. № 4. С. 1477–1490.
18. *Свиридов О. Ю., Бадмаева Б. С.* Развитие банковских экосистем на основе современных цифровых технологий // *Государственное и муниципальное управление. Учёные записки.* 2019. № 3. С. 176–181.
19. *Зокиров М. А.* Банковская экосистема: необходимость построения в условиях усиления конкуренции в розничном бизнесе // *Инновации и инвестиции.* 2019. № 9. С. 194–197.
20. *Фатхутдинова Т. Ф.* Банк как экосистема // *Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сборник статей XLVI международной студенческой научно-практической конференции.* 2023. № 11 (46).

21. Модернизация банковского сектора и рынка ценных бумаг в интересах повышения эффективности национальной экономики / под общей ред. председателя Комитета Государственной Думы по финансовому рынку А. Г. Аксакова. — М.: Издание Государственной Думы, 2018. — 320 с.
22. Ермоленко А. И., Воропаева Д. А., Сабина А. Л., Васин А. С. Исследование банковской деятельности в условиях цифровизации: о переходе к экосистемному бизнесу // Финансы и кредит. 2024. Т. 30. № 11 (851). С. 2592—2608.
23. Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы [Электронный ресурс] // Сайт Банка России. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 26.05.2025).
24. Тарханова Е. А., Борисов Д. С., Тарханова А. В., Фрицлер А. В. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877—1888.

Сидоров Александр Вячеславович,

аспирант кафедры банковского дела,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: aleksand.sidorov.00@mail.ru

Научный руководитель

Гончарова Марина Вячеславовна,

доктор экономических наук,
профессор кафедры банковского дела,
Университет «Синергия», Москва

Государственное регулирование денежно-кредитной сферы современной России

Аннотация. Статья рассматривает важность и роль государственного регулирования денежно-кредитной сферы в современной России. Автор подробно анализирует концепцию денежно-кредитной политики, её основные инструменты и методы, включая ключевую ставку, операции на открытом рынке, обязательные резервы и валютные интервенции. Основное внимание уделяется деятельности Центрального банка Российской Федерации как основного института, который координирует реализацию денежно-кредитной политики и контролирует экономическую активность. Также представлены прогнозы развития денежно-кредитной политики России на 2025–2028 годы.

Ключевые слова: денежно-кредитная политика, Центральный банк, ключевая ставка, инфляция, санкции.

Sidorov Alexander,

Postgraduate Student
at the Department of Banking,
Synergy University, Moscow,
E-mail: aleksand.sidorov.00@mail.ru

Scientific Supervisor

Goncharova Marina,

Doctor in Economics,
Professor of the Department of Banking,
Synergy University, Moscow

State Regulation of the Monetary Sphere of Modern Russia

Abstract. The article examines the importance and role of state regulation of the monetary sphere in modern Russia. The author analyzes in detail the concept of monetary policy, its main instruments and methods, including the key rate, open market operations, mandatory reserves and currency interventions. The main focus is on the activities of the Central Bank of the Russian Federation as the main institution that coordinates the implementation of monetary policy and monitors economic activity. Forecasts of the development of Russia's monetary policy for 2025-2028 are also presented.

Keywords: monetary policy, Central Bank, key rate, inflation, sanctions.

Актуальность исследования государственного регулирования денежно-кредитной сферы в современной России обусловлена рядом факторов, связанных как с внутренними экономическими процессами, так и с внешними вызовами. На сегодняшний день денежно-кредитная политика является одним из ключевых инструментов экономической стабилизации и роста. В условиях глобальных экономических изменений, международных санкций и геополитических рисков, эффективность денежно-кредитной политики напрямую влияет на финансовую стабильность и устойчивость российской экономики.

Особое внимание в последние годы уделяется прогнозированию развития денежно-кредитной политики в условиях санкционного давления и мировой экономической нестабильности. В этой связи анализ текущих механизмов денежно-кредитного регулирования, а также оценка возможных сценариев развития на ближайшие годы становятся важными не только для экономистов и исследователей, но и для широкой общественности, которая сталкивается с последствиями этих решений на уровне цен, кредитования и общего уровня жизни.

Денежно-кредитное регулирование — это совокупность конкретных мероприятий центрального банка, направленных на изменение денежной массы в обращении, объёма кредитов, уровня процентных ставок и других показателей денежного обращения и рынка ссудных капиталов.

В общем понимании, *денежно-кредитная политика (ДКП)* — это часть единой государственной макроэкономической политики, предполагающая целенаправленное воздействие на кредитно-денежную систему с использованием рыночных инструментов с целью экономического роста. А в узком понимании, *денежно-кредитная политика* — это совокупность мероприятий центрального банка в области денежного обращения и кредита, направленных на поддержание темпов экономического роста, сдерживание уровня инфляции и уровня безработицы [1, с. 80].

Основными проводниками денежно-кредитной политики являются:

- институты, основными назначениями которых являются проведение денежно-кредитной политики от имени государства (почти во всех странах мира, в том числе и в России, это Центральный банк);
- институты, косвенно участвующие в процессе проведения денежно-кредитной политики (лишь в случаях сочетания выполнения своих прямых обязанностей с элементами денежно-кредитной политики — Министерство финансов, Федеральное казначейство, Агентство по страхованию вкладов и целый ряд аналогичных организаций).

Центральный банк Российской Федерации играет ключевую роль в реализации денежно-кредитной политики, обеспечивая монополию на эмиссию денег и определяя основные параметры регулирования финансовой системы страны. Он также осуществляет контроль за инфляцией и поддерживает баланс между экономической активностью и ценовой стабильностью. Инструментами денежно-кредитной политики являются:

- 1) *процентные ставки* — изменения учетной ставки центрального банка регулируют спрос и предложение на ссудный капитал, влияя на общий уровень кредитования и ликвидности в экономике;
- 2) *нормативы обязательных резервов* — банки обязаны хранить определённую долю депозитов в Центральном банке, что ограничивает объём кредитования;
- 3) *операции на открытом рынке* — покупка и продажа государственных облигаций для регулирования ликвидности;
- 4) *рефинансирование* — предоставление ликвидности коммерческим банкам через кредитные операции с Центральным банком;
- 5) *валютные интервенции* — действия Центрального банка для стабилизации курса национальной валюты;
- 6) *эмиссия облигаций* — выпускаются облигации, что помогает контролировать объём денежной массы в экономике.

Денежно-кредитная политика включает два основных типа: сдерживающую, которая используется в период экономического роста для сокращения расходов и увеличения налогов, и стимулирующую (экспансионистскую), применяемую во время экономического спада для увеличения расходов и уменьшения налогов. Необходимо исследовать изменение инструментов денежно-кредитной политики, в зависимости от преследуемых целей [2, с. 143].

Сдерживающая политика направлена на преодоление инфляции. Это политика, которая используется для борьбы с высокой инфляцией в экономике. Стимулирующая политика направлена на стимулирование экономической активности и снижение безработицы. Она используется, когда экономика сталкивается с замедлением роста или высокой безработицей.

Сдерживающая политика требует повышения ключевой ставки. Это снижает количество денег в экономике, сдерживая инфляцию. Стимулирующая политика требует снижения ключевой ставки. Снижение ставки способствует увеличению кредитования, что стимулирует экономическую активность [2, с. 143].

Сдерживающая политика требует повышения норм обязательных резервов, что ограничивает количество кредитования коммерческими банками и снижает ликвидность в экономике. Стимулирующая политика требует снижения норм обязательных резервов, что увеличивает доступность кредитов и поддерживает экономическую активность.

Сдерживающая политика предполагает продажу государственных ценных бумаг на открытом рынке, что изымает деньги из обращения и снижает ликвидность. Стимулирующая политика предполагает покупку государственных ценных бумаг, что увеличивает ликвидность и способствует экономическому росту.

Сдерживающая политика требует повышения налогов. Это снижает располагаемые доходы и потребительский спрос, что помогает контролировать инфляцию. Стимулирующая политика требует снижения налогов. Снижение налогов повышает доходы граждан и предприятий, стимулируя спрос и инвестиции.

Сдерживающая политика направлена на уменьшение государственных закупок, что снижает общий спрос в экономике. Стимулирующая политика направлена на увеличение государственных закупок, что способствует увеличению спроса на товары и услуги и поддерживает экономику.

Сдерживающая политика вызывает падение на рынке, ограничивая экономическую активность. Стимулирующая политика способствует росту на рынке, поскольку она направлена на поддержку экономической активности и стимулирование спроса. Последствия влияния различных типов ДКП на экономике представлены в таблице 1.

Таблица 1

Влияние денежно-кредитной политики на экономику государства

Table 1

The influence of monetary policy on the state economy

Денежно-кредитная политика	Сдерживающая	Стимулирующая
Цель	Преодолеть инфляцию	Стимулировать экономическую активность, снизить безработицу
Ключевая ставка	повышение	снижение
Норма обязательных резервов	повышение	снижение
Операции на открытом рынке	продажа	покупка
Налоги	повышение	снижение
	уменьшение	увеличение
Влияние на рынок	падение	рост

Прогнозы развития денежно-кредитной политики на 2025-2028 год

Банком России были составлены несколько среднесрочных сценариев развития денежно-кредитной политики России (рис. 1).

		Спрос		
		Ниже	Базовый	Выше
Предложение/потенциал	Выше		«Дезинфляционный (Выше потенциал)» Изменения к базовому: • Существенное расширение предложения за счет роста инвестиций и совокупной факторной производительности	
	Базовый		Базовый	«Проинфляционный (Выше спрос)» Изменения к базовому: • Существенно выше внутренний спрос • Более высокая доля расходов бюджета на льготные программы • Меры протекционистского характера
	Ниже	«Рисковый (Глобальный кризис)» Изменения к базовому: • Финансовый кризис • Усиление процессов деглобализации • Усиление санкций		

Рис. 1. Сценарии денежно-кредитной политики Банка России на 2025-2028 гг.

Fig. 1. Monetary policy scenarios of the Bank of Russia for 2025-2028

Наиболее вероятным сценарием представляется базовый. В нём прогнозируется сохранение мировой экономики в существующих темпах развития. Высокие процентные ставки будут поддерживать экономический рост, что, в свою очередь, способствует заинтересованности других стран в российском импорте. Несмотря на это, санкционное давление будет вызывать значительное замедление экспорта и импорта, а также увеличивать издержки, связанные с оплатой.

Наряду с базовым, высокая вероятность увидеть «Проинфляционный» сценарий. Он подразумевает устойчивое увеличение совокупного спроса в 2025 году, который достигается за счёт высоких расходов бюджета. Кроме того, для стимулирования импортозамещения будут вводиться тарифы на импортные товары и услуги, что приведёт к активному переключению на отечественные продукты. Рост производственных мощностей приведёт к стимулированию заработных плат высокими темпами, что значительно выше производительности труда. Эти факторы способствуют усилению санкционного давления и соответствующей реакции Банка России.

Менее вероятный, но вполне реальный сценарий «Дезинфляционный» предполагает значительное увеличение предложения путём роста производительности. Достигается она за счёт роста инвестиций в основной капитал, что приводит к росту производственных мощностей. Расширение предложения сможет удовлетворить потребностям внутреннего рынка. Если инфляционное давление и инфляционные ожидания будут снижаться, Центральный банк Российской Федерации сможет проводить ослабление денежно-кредитной политики РФ путём снижения ключевой ставки.

Самый неблагоприятный сценарий, который собирает весь комплекс негативных внешних условий — «Рисковый» (Глобальный кризис). Финансовые рынки наиболее развитых стран встретят высокие процентные ставки и накопившиеся дисбалансы. В этой связи возможно разделение ведущих мировых держав на региональные блоки. Примером служит ухудшение торговых отношений между Китаем и США. Для российской экономики это серьёзный вызов. Ограничение экспорта и высокие дисконты на российские энергоносители в связи с усилением санкций на российские компании приведёт к ухудшению геополитической обстановке [3].

Государственное регулирование денежно-кредитной сферы является важным элементом экономической стратегии России, который влияет на её финансовую стабильность, уровень инфляции и экономический рост. Использование различных инструментов денежно-кредитной политики, таких как ключевая ставка, обязательные резервы и операции на открытом рынке, позволяет эффективно управлять экономическими процессами в стране. Прогнозы на 2025—2028 годы предполагают, что, несмотря на внешние вызовы, Центральный банк России будет стремиться к сохранению инфляции на целевом уровне и обеспечению устойчивого экономического роста.

Литература

1. Кузнецова В. В., Ларина О. И. Проблемы и перспективы реализации денежно-кредитной политики в России // ЭКО. 2022. № 12. С. 72—89.
2. Горбунов М. А. Денежно-кредитная политика России на современном историческом этапе: основные направления, оценка и взаимосвязь с бюджетной политикой // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 138—147.
3. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. Сайт Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/ (дата обращения: 25.02.2025).

РАЗДЕЛ 9.

МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

ГРНТИ: 06.81.55

Nabiyev Elchin Sabir Oglu,

Postgraduate Student
at the Department of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: elchinabiyev12@gmail.com
ORCID: 0009-0004-5968-0810

The Impact of Digital Transformation on Sustainable Marketing of SMEs

Abstract. In the era of digital transformation, sustainability is becoming a key element in the marketing strategies of small and medium-sized enterprises (SMEs). Digital tools enable companies to integrate green supply chain management (GSCM) principles into marketing, increasing transparency and business efficiency. This study examines the role of digitalization in sustainable marketing through the lens of stakeholder engagement, consumer perceptions, and supply chain integration. A quantitative survey was conducted among manufacturing SMEs to analyze the impact of stakeholder pressure, digitalization adoption and sustainable supply chain practices. The results showed that direct stakeholder pressure does not have a significant impact on marketing sustainability. However, the adoption of digital tools in supply chain management and marketing processes plays a mediating role, increasing the overall level of sustainability. The findings highlight the importance of digital marketing strategies such as social media, search engine optimization (SEO) and personalized data-driven consumer interactions in promoting environmentally responsible business models. This study contributes to the debate on sustainable business practices by proving that digital transformation is a key tool to align business operations with sustainability goals. Practical recommendations suggest that companies should make greater use of digital marketing solutions to effectively communicate and implement environmental initiatives while remaining competitive in a dynamic marketplace.

Keywords: sustainable marketing, environmentally-oriented supply chain management, stakeholder pressure, SMEs, digital customer engagement.

Набиев Эльчин Сабир оглы,

аспирант кафедры менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: elchinabiyev12@gmail.com
ORCID: 0009-0004-5968-0810

Влияние цифровой трансформации на устойчивый маркетинг малых и средних предприятий

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации устойчивость становится ключевым элементом маркетинговых стратегий малых и средних предприятий (МСП). Цифровые инструменты позволяют компаниям интегрировать принципы экологически ориентированного управления цепочками поставок (GSCM) в маркетинг, повышая прозрачность и эффективность бизнеса. В данном исследовании рассматривается роль цифровизации в устойчивом маркетинге через призму

взаимодействия с заинтересованными сторонами, восприятия потребителей и интеграции цепочек поставок. Для анализа влияния давления заинтересованных сторон, внедрения цифровых технологий и устойчивых практик в цепочках поставок был проведен количественный опрос среди производственных МСП. Результаты показали, что прямое давление заинтересованных сторон не оказывает значительного влияния на устойчивость маркетинга. Однако внедрение цифровых инструментов в управление цепочками поставок и маркетинговые процессы играет роль посредника, повышая общий уровень устойчивости. Выводы подчеркивают важность цифровых маркетинговых стратегий, таких как социальные сети, поисковая оптимизация (SEO) и персонализированное взаимодействие с потребителями на основе данных, в продвижении экологически ответственных бизнес-моделей. Настоящее исследование вносит вклад в дискуссию об устойчивых бизнес-практиках, доказывая, что цифровая трансформация является ключевым инструментом для приведения бизнес-операций в соответствие с целями устойчивого развития. Практические рекомендации предполагают, что компаниям следует активнее использовать цифровые маркетинговые решения для эффективной коммуникации и реализации экологических инициатив, сохраняя конкурентоспособность в условиях динамичного рынка.

Ключевые слова: устойчивый маркетинг, экологически ориентированное управление цепочками поставок, давление заинтересованных сторон, малые и средние предприятия, цифровое взаимодействие с потребителями

Development of digital tools in the latest years has completely reshaped marketing strategies. These tools are being used by small and medium-sized businesses to attain their goal of sustainability, while implementing green practices into their supply chains and marketing campaigns. This usually refers to the transition of business practices to more environmentally and socially responsible ones. This transformation in the digital realm enhances transparency and efficiency, enhancing stakeholder communication [1].

The aim of this study is to investigate how digitalization contributes to sustainable marketing practices in small and medium-sized enterprises (SMEs), with a particular focus on the integration of green supply chain management (GSCM) and stakeholder engagement. The objectives of the research is to evaluate how digital tools and marketing strategies influence sustainable business practices in SMEs by examining the mediating role of digital adoption between stakeholder pressure and green supply chain integration, assessing impacts on consumer engagement and financial performance, and offering strategic recommendations for improving sustainability and competitiveness.

Research indicates that consumers are more likely to support brands that demonstrate environmental responsibility through transparent digital communication [2]. Digital marketing enables SMEs to showcase their sustainability initiatives, engage with eco-conscious consumers, and implement green supply chain strategies more effectively (Vania & Fikriah, 2023). This study investigates how digital tools, including social media marketing, e-commerce platforms, and artificial intelligence (AI), contribute to sustainable business practices. By examining the mediating role of digital marketing in green supply chain adoption, the study provides insights into how SMEs can align their business goals with environmental responsibility [3].

Research Methods. This study used regression analysis based on data from 109 enterprises. The evaluated variables included:

- Sustainability (ESG score) – Overall sustainability index
- Environmental, social, and governance indicators
- Financial metrics (ROA, Leverage, WACC)
- Company size and market risks

Descriptive statistics were used to assess the overall sustainability performance, while panel data regression analysis was conducted to determine the relationship between ESG integration and business outcomes [4].

The analysis showed:

- The significance of the environmental factor: Companies with high environmental scores tend to have lower debt burdens, improving long-term financial stability.
- Digital tools enhance sustainability perception: The use of digital marketing improves consumer trust in brands and increases engagement on sustainability topics.
- Financial benefits of sustainable marketing do not appear immediately but contribute to long-term business resilience and competitive advantage.

Moreover, businesses that adopt green practices demonstrate significantly better trends in adapting to market and demand changes [5].

Table 1

Key Data

	Mean	Median	St. Dev.	Min	Max
ESG score	0.638	0.658	0.152	0.134	0.947
Environmental score	0.633	0.673	0.218	0.001	0.974
Social score	0.683	0.722	0.170	0.115	0.955
Governance score	0.578	0.590	0.217	0.065	0.979
WACC	0.064	0.063	0.025	0.002	0.195
SIZE	22.49	22.35	1.511	15.78	27.20
LEV	0.256	0.218	0.360	0.003	5.6
ROA	0.064	0.053	0.077	-0.438	0.534
BETA	1.094	1.086	0,634	-0.175	4.612

Source: created by author based on TRE database.

This table analyzes data from 109 median-performing Scandinavian companies over the period of 2015-2021. A metric that highlights the growing awareness of sustainability's role is the ESG score – it remains high, showing that green practices remain a priority for success. For example, Volvo is one of the highest performing companies in the region, and their statistics show the same trend.

This trend follows some theoretical management principles such as Stakeholder Theory and Resource-Based View (RBV). Combined with the rapid digitization, these theories provide a framework for businesses to understand and communicate not only regulatory compliance, but also their efforts in maintaining sustainability.

Conclusions from the analysis

Digitalization in marketing plays a vital role in promoting business sustainability. Using digital channels and analytics allows companies to:

- Enhance stakeholder communication and eco-brand positioning.
- Improve green supply chain visibility and operational efficiency.
- Engage consumers through personalized, data-driven sustainability campaigns.

«As of today, the pace of digital technology development has reached a point where change has become the only constant. Against the backdrop of intensifying competition and unprecedented market and global disruptions, digital marketing has evolved to become adaptive, dynamic, and interactive» [6, p. 3]. The findings suggest that SMEs should invest in digital marketing technologies to align with sustainability goals and enhance competitiveness in a rapidly evolving market.

In addition, companies must focus on developing their core competencies. «These corporate core competencies – characterized by complexity combined with a variety of resources, sustainability, and uniqueness compared to competitors – enable firms to strengthen long-term customer relationships and maintain a strategic advantage» [7, p. 112].

Future research should explore industry-specific digital sustainability models, analyzing the effectiveness of AI, blockchain, and automation in sustainable business strategies.

References

1. Belyaeva Z., Lopatkova Y. The Impact of Digitalization and Sustainable Development Goals in SMEs' Strategy. Springer. 2020/
2. Ziolkowska M., Ziolkowska M.J. Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises // Sustainability. 2021. № 13 (5). P. 2512.

3. *Vania A., Fikriah N. L.* The Impact of Creative Digital Marketing on the Sustainability of MSME Businesses: A Mediating Role of Marketing Performance // *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. 2023. № 8 (2). P. 141–150.
4. *Wong W. C., Batten J. A., Ahmad A. H., Mohamed-Arshad S. B., Nordin S., Adzis A. A.* Does ESG Certification Add Firm Value? // *Finance Research Letters*. 2021. № 39. P. 1544–6123.
5. *Williams C. A., Schallmo D., Scornavacca, E.* How applicable are digital maturity models to SMEs: A conceptual framework and empirical validation approach // *International Journal of Innovation Management*. 2022. № 26 (03). P. 2240010.
6. *Goldybaev D. I., Suvorova T. V.* Marketing Tools of the Future: AI and Neural Networks, Neuromarketing and AR/VR Technologies // *Modern Management Technologies*. 2023. №. 4 (104).
7. *Moskina A. S., Suvorova T. V., Moskina A. S.* Formation, development and protection of key competencies // *Problems and prospects of education development in Russia*. 2015. №. 37. P. 110–114.

Атонян Эдгар Арменович,
аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: atonyanedgar@yandex.ru
ORCID: 0009-0004-7896-5635

Интернет-маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности организаций в условиях цифровизации

Аннотация. Процесс цифровизации на сегодняшний день затрагивает чуть ли не все сферы деятельности человека, в том числе и маркетинг товаров и услуг. Это в первую очередь связано с ростом удобства коммуникации через диджитал-пространство. Главным инструментом цифровизации маркетинга выступает интернет-маркетинг, который позволяет привлечь пользователя с помощью коммуникации в цифровом пространстве. Подобный инструмент способствует более быстрому донесению информации до конечного потребителя, а также росту охватываемой аудитории, однако информационное поле пользователя за счёт обилия интернет-маркетинга от разных компаний становится переполненным, помимо прочего, на это также влияет огромное количество иной информации. В связи с этим важную роль начинает играть бренд, визуальный стиль и позиционирование посредством интернет-маркетинга, позволяя значительно повысить конкурентоспособность организации. В случае, когда бренд выделяется на фоне других, растёт узнаваемость, а также привлекательность для целевой аудитории. В статье более подробно раскрывается значимость маркетинга и бренда компании в рамках развития интернет-маркетинга для повышения конкурентоспособности организации на рынке. Также в статье раскрываются вопросы, связанные с PR компании, современными трендами в интернет-маркетинге и позиционировании.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, digital технологии, конкурентоспособность организации, бренд, позиционирование на рынке.

Atonyan Edgar,
Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: atonyanedgar@yandex.ru
ORCID: 0009-0004-7896-5635

Internet Marketing as a Tool for Increasing the Competitiveness of Organizations in the Context of Digitalization

Annotation. The digitalization process today affects almost all areas of human activity, including marketing of goods and services. This is primarily due to the growing convenience of communication through the digital space. The main tool for digitalization of marketing is Internet marketing, which allows you to attract users through communication in the digital space. Such a tool helps to quickly deliver information to the end consumer, as well as grow the audience reached, but the user's information

field becomes overcrowded due to the abundance of Internet marketing from different companies, among other things, this is also affected by a huge amount of other information. In this regard, the brand, visual style and positioning through Internet marketing begin to play an important role, allowing you to significantly increase the competitiveness of the organization. When a brand stands out from others, recognition grows, as well as attractiveness to the target audience. The article reveals in more detail the importance of marketing and the company's brand in the context of the development of Internet marketing to increase the competitiveness of the organization in the market. The article also reveals issues related to the company's PR, modern trends in Internet marketing and positioning.

Keywords: internet marketing, digital technologies, competitiveness of the organization, brand, market positioning.

Актуальность исследования в первую очередь заключается в росте эффективности диджитал-маркетинга в выстраиваемой организациями маркетинговой деятельности. Отметим, что на сегодняшний день именно взаимодействие с пользователем через Интернет позволяет привлечь его внимание к какому-либо продукту, услуге, компании, мероприятию. Интернет-маркетинг – это тот инструмент, с помощью которого ведётся основная коммуникация с потенциальным клиентом за счёт цифровой трансформации. Скорость получения информации с помощью Интернета настолько облегчила жизнь пользователям, что они стали в меньшей степени интересоваться окружающими процессами. На этом фоне иные маркетинговые инструменты либо морально устаревают, либо охватывают недостаточное количество аудитории, в том числе нужной целевой аудитории.

Целью исследования является раскрытие возможностей повышения конкурентоспособности организации с помощью интернет-маркетинга в условиях цифровизации и активно развивающихся digital технологий.

Основными задачами исследования стали: раскрыть сущность и содержание маркетинга; исследовать современные тенденции интернет-маркетинга; определить уровень влияния интернет-маркетинга на конкурентоспособность.

В качестве основных методов исследования были использованы следующие:

- анализ научной литературы касательно интернет-маркетинга, его эффективности в повышении конкурентоспособности современной организации;
- сравнительный метод для выявления наиболее эффективных концепций продвижения товаров и услуг организаций на рынке и сравнения их конкурентоспособности;
- методы дедукции и индукции при формировании выводов касательно темы исследования от общего к частному, и наоборот от частного к общему.

Исследование вопросов продажи товаров и услуг ведётся с самого начала обмена между индивидами. Главным движущим вопросом в этом процессе была выгода. Приблизительно в 1905 году впервые появляется понятие маркетинга. В связи с проблемами реализации товаров выстраивается относительно жизнеспособная теория продаж. В дальнейшем это направление стало развиваться, что дало огромный толчок в развитии продаж и появлении различных инструментов коммуникаций с клиентами. Определения маркетинга давали такие исследователи, как Ф. Котлер [1], Дж. Эванс, Б. Берман [2], П. С. Завьялов [3], Б. А. Соловьёв [4] и др. Авторы сходятся на мнении, что маркетинг – это деятельность организации, которая направлена на управление процессом продвижения на рынке товаров и услуг, а также их сбыта. Относительно недавно маркетинг настроился на привлечение с помощью эмоциональных и личностных ценностей покупателя, то есть на модель Маркетинг 3.0, которому предшествовали Маркетинг 1.0 и Маркетинг 2.0. Концепция 1.0 была направлена на сам продукт, на его достоинства. Концепция 2.0, помимо ориентации на сам продукт, начала взаимодействовать с потребностями клиентов. Существует также маркетинговая концепция 4.0. Она направлена на социальные сети и потенциал продукта, включая в себя все предыдущие варианты ориентации. Современной концепцией маркетинга является концепция 5.0, которая основана на маркетинге 4.0, но при этом в этой концепции удержание клиента основывается на качестве продукции, которую она поставляет на рынок. В этой концепции важно не просто привлечь покупателя, но и сделать его постоянным. Современная концепция маркетинга предполагает продвижение и позиционирование самой компании, её товаров и услуг через интернет-коммуникацию. В рамках этого процесса значимым для

высокой конкурентоспособности организации на рынке становится выстраивание собственного бренда и имиджа, привлекательного для целевой аудитории. Имидж формируется посредством использования различных маркетинговых инструментов.

Традиционно принято выделять четыре главных направления маркетинговой деятельности.

1. Реклама – платное не личное опосредованное обращение [5]. Рекламодатель оплачивает размещение информации о нём, его товарах или услугах в конкретном месте, где подрядчик, выбранный им, может данное сообщение разместить (в случае блоггеров – транслировать). При этом реклама однонаправленна, рекламодатель понимает её эффективность на основе прироста покупателей. Реклама передаётся группе людей, являющейся целевой аудиторией [6]. К инструментам рекламы относятся: баннеры, журналы, газеты, телевидение, Интернет, СМИ, кинофильмы и т. д. Часто можно увидеть баннеры в метро, например различных клиник по типу Инвитро. В Интернете реклама может идти через блоггера в видео (Самокат, Яндекс. Лавка, Гельтек и т. д.) или в виде баннера (что на сегодняшний день работает значительно меньше (Full House и т. д.)).
2. Связи с общественностью – это вид продвижения, который направлен на повышение узнаваемости, укрепление эмоциональной связи с брендом и создание положительного образа компании. PR предполагает контакт компании и её целевой аудитории с помощью маркетингового представителя компании. На сегодняшний день зачастую данный контакт осуществляется посредством ведения социальных сетей и рассказа о каких-либо новостях товаров и услуг компании. В качестве инструментов можно выделить: event-мероприятия, благотворительность, спонсорство и т. д. Отметим, что главной задачей, стоящей в маркетинге перед PR, является непосредственно формирование имиджа компании и его дальнейшее поддержание. В качестве примера можно привести социальные сети: Вкусно и точка, Пролэнд Групп, Правительство Москвы и т. д.
3. Личные продажи – прямое взаимодействие продавца и покупателя, которое включает в себя презентацию товара, ответ на вопросы. В качестве инструментов в личных продажах используются: раздача образцов, стенды, ярмарки и т. д. Активно такой маркетинговой активностью пользуются, например работодатели на ярмарках вакансий, стремясь «продать» вакансию, либо стажёрскую позицию: ВТБ, Сбербанк, Тинькофф, Авито, ДИТ Правительства Москвы и т. д.
4. Стимулирование сбыта – стимулирование продаж по всему маршруту товара, подразумевающее под собой бонусные системы, различные акции, конкурсы, розыгрыши скидок, самих товаров, раздача пробников. В целом стимулирование сбыта – это предоставление потенциальным покупателям «выгодных» условий покупки товара или услуги, которое способствует повышению краткосрочной прибыли. Часто акции можно в интернет-маркетинге увидеть у GeekBrains, Подружка, Вкусно и точка и т. д.

Для современного маркетинга представленные инструменты являются базой. Сегодня они транслируются посредством интернет-маркетинга с помощью создания собственных сайтов и создания на них видеопродвижения товаров и продвижения среди масс с помощью акционных предложений, так, например осуществляют маркетинговые кампании Золотое яблоко и Летуаль.

Рассмотрим более подробно такое направление, как связи с общественностью или PR. Ю. А. Захарова [7] предлагает выделять две области связей с общественностью: внешний и внутренний (внутрикорпоративный) PR. Внутренний PR направлен непосредственно внутрь организации для формирования лояльности сотрудников компании. Внутрикорпоративный PR служит для создания и поддержки внутриорганизационной лояльности. «Лояльность – это устойчивое положительное восприятие клиентов компании и её продукции [8, с. 159]. То есть организационная культура «должна быть направлена и на сотрудников компании, то есть нацелена на повышение клиентоориентированности сотрудников, быть «клиентоориентированной изнутри» [9, с. 140].

Внешний PR направлен на взаимодействие компании и окружающей её аудитории, которая представляет собой потенциальных клиентов.

Связи с общественностью могут использовать различные методы взаимодействия с аудиторией. Рассмотрим их более подробно.

- Позиционирование объекта PR. Данный метод подразумевает формирование и поддержание понятного и позитивного имиджа компании. Стабильный, ясный образ организации положительно влияет на общественное мнение, что как следствие привлекает потенциальных клиентов.

Важным является выбор определённой линии поведения компании и транслирования этого поведения посредством её представителей в массы. Особенно ярко можно увидеть позиционирование в социальных сетях. В качестве примеров активного взаимодействия с аудиторией выступают такие бренды, как Nabyo, Be Nuage, предлагающие аудитории на конкурсной основе назвать какой-либо продукт, позиционируя себя «близкими к покупателю и открытыми».

- «Отстройка» от конкурентов — выделение конкурентного преимущества компании на фоне других организаций на рынке товаров и услуг в её сегменте деятельности. Отстройка заключается в управлении компанией таким образом, чтобы привлечь внимание потребителя на свою индивидуальность, выигрышные моменты на фоне конкурентов. Например, российский бренд Glow Me позиционирует себя через наличие уходовых свойств декоративной косметики, которые полезны для кожи, что выгодно выделяет их на фоне других брендов с такой же продукцией.
- Включение контррекламы в PR — то есть нивелирование негативной рекламы о компании посредством транслирования обратного положения дел, нежели было представлено в ненадлежащей рекламе. Многие компании часто отвечают на негативные отзывы, принимая во внимание негативный фидбэк, поясняя политику или меняя какие-либо свойства продукта, например Tammy Tanuka.
- Изучение влияния внешней среды на деятельность фирмы. Тенденции рынка, происходящие обновления ценностных предложений конкурентов, запросы целевой аудитории — всё это компании необходимо отслеживать для того, чтобы поддерживать собственный имидж и формировать его в правильном для развития и продвижения компании русле. Отметим также, что условно инструменты формирования имиджа можно подразделить в PR на три ключевых направления взаимодействия с аудиторией: посредством визуальных средств — сайт любой компании, Тинькофф, Сбербанк, ВТБ; посредством рекламных средств — специализированная, направленная на свою целевую аудиторию, например реклама Вкусно и точка; с помощью фирменного стиля, характера поведения на рынке и внешнего образа — особенную роль в этом также играют маски, например Пятюня или Оззи (Пятерочка и Озон).

Визуальный ряд бывает четырёх основных видов.

1. Диверсифицированный визуальный ряд. Компания осуществляет своё позиционирование и взаимодействие с аудиторией, как и другие компании в её отрасли, — такими примерами могут быть ООО «Ресурс-Медиа», ООО «Пролэнд Групп» и т. д.
2. Последовательный визуальный ряд. При последовательном ряде используется один и тот же имиджевый образ компании, направленный на определённый сегмент целевой аудитории, например Audi, BMW и т. д.
3. Юмористический визуальный ряд. Данный ряд использует юмористический контент для взаимодействия с аудиторией, например в рекламных постах компании могут встречаться различные шутки, мемы, юмористические ролики и т. д. Особенно свойственен молодёжным брендам или компаниям, часть услуг которых направлена на поколение Z, например Тинькофф и Альфа-банк и т. д.
4. Конверсионный визуальный ряд. Направлен исключительно на нивелирование негативного впечатления у аудитории касательно компании, её товаров и услуг. Подразумевает под собой пространство значительного количества положительных имиджевых образов, повышающих лояльность аудитории и восстанавливающих её. Активно используется Wildberries.

Зачастую у каждой компании, которая активно повышает свою конкурентоспособность на рынке, есть свой сайт, мобильное приложение, несущие позиционирования, цветовой и фирменный стиль. То есть любые взаимодействия компании и аудитории, в том числе посредством маркетинговых инструментов, которые не относятся к PR, должны соответствовать линии поведения компании на рынке, её имиджу. Для этого в рамках диджитал маркетинга создаются специальные визуальные средства взаимодействия с аудиторией:

- сайт компании в фирменном стиле;
- социальные сети — посты, тексты и т. д. в фирменном стиле;
- различные инструменты визуального стиля бренда, его позиционирования — гайдбуки, бренд-буки и т. д.

При этом в рамках создания всех этих материалов компании в первую очередь опираются на различные современные тенденции в диджитал маркетинге, чтобы оставаться конкурентноспособными и привлекать свою целевую аудиторию. Рассмотрим подробно на примерах. Отметим, что все представленные методы воздействия используются организациями повсеместно. Любая компания формирует свой бренд на рынке. Например, Сбербанк использует в своей маркетинговой кампании зелёный цвет, ассоциирующийся с логотипом, у компании также есть маскот, который сокращает дистанцию между потребителем и товаром или услугой Сбера (он преимущественно нацелен на аудиторию зумеров, следует современным тенденциям в их взаимодействии, встраивает образ компании соответственным образом зачастую на основе юмористического визуального ряда). Рассматривая Яндекс, можно отметить схожие тенденции: корпоративные цвета для соответствия определённой айдентике, узнаваемости на рынке, современная подача по дизайну и коммуникаций.

На сегодняшний день маркетинговые тенденции в первую очередь направлены на использование возможностей искусственного интеллекта: вывод известными пользовательскими платформами той рекламы, которая подходит конкретному пользователю, отслеживание предпочтений по поисковым запросам. Многие компании внедряют для взаимодействия с покупателями чат-боты (например, для записи на какие-либо услуги, ответов на вопросы и т.д.). Основными рекламными площадками стали социальные сети и популярные там личности. Они являются на сегодняшний день лидерами мнений в Telegram, на RUTUBE и в ВКонтакте. Множество известных личностей с этих интернет-платформ стали амбассадорами брендов-мастодонтов рынков одежды, обуви, пищи, косметики и т.д. «Амбассадор бренда — это человек, который представляет и продвигает бренд, активно взаимодействуя с аудиторией и создавая положительный имидж компании. Он может быть клиентом, сотрудником или известной личностью, чья задача — повышать осведомлённость о бренде, улучшать его репутацию и увеличивать лояльность клиентов через личные рекомендации и влияние» [10, с. 192]. Покупки сегодня всё чаще стали осуществляться через мобильные приложения. Многие компании их создают и ведут с помощью различных маркетинговых воздействий постоянную работу по повышению привлекательности бренда и усилению его конкурентоспособности на рынке своей сферы деятельности. К таким компаниям можно отнести Озон, Самокат, Яндекс (Яндекс. Еда и Яндекс. Лавка) и т.д. Ещё одной тенденцией стал акцент на уникальность продукта. Чем больше он разнится с представленными на рынке аналогами и чем удобнее он в использовании из-за этого, тем выше его популярность у покупателей. Необычность товара, его инновационность являются ключом к успеху бренда на рынке товаров и услуг. А если при этом используется авторитет бренда, его ценности, то спрос возрастает в десятки раз. Интернет-маркетинг сегодня ведётся через эмоции и ценности потребителей, в том числе через социальную ответственность бизнеса. Поэтому, если владелец бренда искренне помогает какой-либо социальной повестке воплотиться в жизнь с помощью пожертвований из общего бюджета компании, лояльность к нему возрастает.

Ведущие маркетологи западных стран выбирают определённые необычные модели для рекламы, создают картинку для зрителей, опираясь на их желания, потребности и стремления. Известный маркетолог Фил Барден [11] раскрывает аспекты этого механизма. В первую очередь потребителям важно обрамление товара — товар может не отличаться качеством от более дешевого аналога, но они будут покупать его по сильно более высокой цене, если его оформление будет на необходимом уровне. Однако оформление продукта и его реклама, скорее, относятся к модели маркетинга 2.0, а вот работа Марка Эко [12] акцентирует внимание на бренде как творческое высвобождение идей и транслирование ценности для клиента (и относится к модели 5.0).

Для оценки эффективности интернет-маркетинга и его влияния на конкурентное преимущество организации, компании необходимо обращать внимание на показатели интернет-маркетинга: трафик, объём поиска, упоминания, рост клиентов и доходов, взаимодействие в социальных сетях и охваты, воронка продаж. «Потребительская воронка ... представляет собой поэтапную ступенчатую модель привлечения клиента для совершения целевого действия — покупки товара» [13, с. 297]. Рассмотрим более подробно оценку эффективности интернет-маркетинга на примере компании ООО «Ресурс-Медиа». Для оценки влияния интернет-маркетинга на конкурентоспособность организации в компании ООО «Ресурс-Медиа» был проведён опрос клиентов касательно характеристик, которые оказывают наибольшее влияние на привлекательность товаров компании на рынке в сравнении с другими организациями. Данные представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Средние значения значимости факторов выбора компании

Fig. 1. Average values of the importance of company selection factors

Источники: составлено автором.

Исходя из полученных данных наиболее значимым факторами для постоянных клиентов являются качество, возможность осуществить заказ на сайте и бренд организации на рынке. Для новых клиентов ключевыми факторами оказались возможность интернет-заказа, а также общий единый визуальный стиль продукции, сайта и т.д. и проводимые организацией акции, о которых клиенты в 8 из 10 случаев узнавали с помощью Интернета. Можно сделать вывод, что интернет-маркетинг в значительной степени оказывает влияние на конкурентное преимущество организации за счёт расширения базы лояльных клиентов. Проведённые в компании исследования также выявили, что порядка 78 % новых клиентов приходят именно за счёт широкого охвата аудитории посредством интернет-маркетинга и коммуникации в социальных сетях организации.

Таким образом, маркетинговая деятельность предприятия состоит в том, чтобы, исследуя рынок товаров и услуг, выявлять целевую аудиторию организации и воздействовать на её покупательскую способность с целью достижения максимальной прибыли и повышения конкурентоспособности. «Инструменты интернет-маркетинга позволяют анализировать, оценивать показатели эффективности внедрения тех или иных форм коммуникации с потребителями и, как следствие, влиять на общую доходность бизнеса» [14, с. 434].

Итак, интернет-маркетинг обеспечивает конкурентоспособность организации на рынке. В случае, если компания не использует новейшие технологии маркетинговой деятельности, иные компании активно развиваются в этом направлении, и потенциальные клиенты видят именно их рекламу, повышают именно их прибыль, а не компании без интернет-маркетинга. В итоге скорость развития такой компании может быть минимальной и привести её к банкротству и разорению. Именно поэтому на сегодняшний день в значительной степени становится важным держать фокус на диджитал-продвижении и современных требованиях и тенденциях использования инструментов интернет-маркетинга.

Литература

1. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 336 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. на русский язык: В. Б. Бобров. — М., 1990. — 1003 с.
3. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг / сокращенный пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 351 с.
4. Соловьев Б. А. Маркетинг: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 383 с.
5. Секерин В. Д. Инновационный маркетинг: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 237 с.
6. Крайнов Г. Н. Технология подготовки и реализация компании по рекламе и PR. — СПб.: Лань, 2021. — 372 с.
7. Захарова Ю. А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж: практическое пособие, 3-е изд., стер. — М.: Дашков и К, 2022. — 132 с.

8. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 287 с.
9. *Суворова Т. В., Зеленчук П. А.* Ценностно-ориентированная организационная культура: проблемы внедрения в кросс-национальные компании // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 1 (110). С. 138–146.
10. *Суворова Т. В., Филипов М. В.* Исследование отношения целевой аудитории к стратегии бренда – амбассадорингу // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 2 (111). С. 184–192.
11. *Барден Ф.* Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.
12. *Эко М. Я* – бренд. Формула успеха. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.
13. *Суворова Т. В.* Построение эффективной воронки продаж в Интернете // Роль бизнеса в трансформации общества – 2023: сборник материалов XVIII Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 10–14 апреля 2023 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. С. 296–301.
14. *Соболева Ю. П., Окорочко С. А.* Управление электронным бизнесом на основе инструментов интернет-маркетинга // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 434–439.

Белан Никита Андреевич,
аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nik.belan@mail.ru
ORCID: 0009-0009-9843-0706

Влияние персонализации на прогнозирование потребительского поведения

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния индивидуальных предпочтений на точность прогнозов потребительского поведения. Актуальность работы обусловлена растущей ролью персонализации в маркетинге, где точные прогнозы предпочтений позволяют создавать более целевые стратегии взаимодействия с клиентами.

В ходе работы установлено, что учёт индивидуальных предпочтений улучшает точность прогнозов примерно на 15–25%. При этом наиболее значимыми факторами являются привычки, социальный контекст и демографические характеристики. Выводы подчёркивают важность использования гибридных моделей анализа, объединяющих количественные и качественные данные, для повышения предсказательной способности аналитических инструментов.

Практическое значение работы заключается в разработке подходов, позволяющих компаниям оптимизировать маркетинговые кампании и повысить удовлетворенность клиентов за счёт точного прогнозирования их потребностей.

Ключевые слова: потребительские предпочтения, прогнозирование поведения, персонализация маркетинга, индивидуальные предпочтения, гибридные модели.

Belan Nikita,
Postgraduate Student at the Department
of Economics Theory
and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nik.belan@mail.ru
ORCID: 0009-0009-9843-0706

The Impact of Personalization on Consumer Behavior Prediction

Abstract. The article focuses on studying the impact of individual preferences on the accuracy of consumer behavior predictions. The relevance of this research is driven by the growing role of personalization in marketing, where accurate preference predictions enable the creation of more targeted strategies for customer engagement.

The study found that considering individual preferences improves prediction accuracy by approximately 15–25%. The most significant factors influencing this improvement include habits, social context, and demographic characteristics. The findings highlight the importance of using hybrid analytical models that combine quantitative and qualitative data to enhance the predictive capabilities of analytical tools.

The practical significance of the study lies in the development of approaches that enable companies to optimize marketing campaigns and improve customer satisfaction by accurately forecasting their needs.

Keywords: consumer preferences, behavior prediction, marketing personalization, individual preferences, hybrid models.

С развитием цифровых технологий происходит стремительное изменение рынка. Современные технологии? такие как искусственный интеллект, машинное обучение, BigData, позволяют бизнесу собирать информацию практически о каждом потребителе. Из-за резкого увеличения объёмов данных компаниям открывается доступ к огромным массивам информации о клиентах. Получаемая информация может включать в себя такие данные, как истории покупок, предпочтения, личные характеристики (пол, возраст, семейное положение и т. д.) и др. Поскольку, помимо развития цифровых технологий, на рынке товаров и услуг происходит усиление конкуренции из-за ухода иностранных компаний, а с недавнего времени есть перспективы их возвращения, то компаниям важно качественно прогнозировать потребительское поведение, чтобы быть конкурентоспособными и эффективно реагировать на возникающие вызовы [1, с. 20]. Это приводит к тому, что традиционные методы прогнозирования, основанные на статистических данных рынка и уровне продаж, которые активно используются в прогнозировании, теряют свою актуальность, поскольку упускают возможность глубинного анализа потребителей, что, в свою очередь, снижает точность прогнозирования потребительского поведения. Ответом на возникающие ограничения стало внедрение персонализированного подхода в маркетинговые стратегии, который всё чаще используют крупные компании.

Персонализированный маркетинг представляет собой концепцию, в которой различные активности направлены на удовлетворение потребностей конкретного потребителя [2, с. 175]. В рамках данной концепции осуществляется сбор и анализ данных о клиенте для применения полученных результатов в целях повышения лояльности к бренду и повышения качества обслуживания, что, в свою очередь, может увеличить точность прогнозирования потребительского поведения. Персонализация может состоять, например, из рекомендательных систем, когда при выборе товара клиент получает дополнительную информацию о продуктах, которые могут подойти к приобретаемому. Также к персонализированному подходу в маркетинге относят рассылки с индивидуальными сообщениями; чат-боты, сбор клиентской информации на основе отзывов и интегрированных анкет. В целом выделяют три уровня персонализированного маркетинга: информативный маркетинг (здесь формируется основное сообщение), кастомизированное взаимодействие (покупателю даётся возможность выстроить диалог с брендом или компанией) и полное погружение (окружение покупателя цифровым опытом с использованием технологий) [3, с 120 – 123]. На основании индивидуального подхода у компании формируется массив данных о конкретных клиентах, которые оставляют «цифровой след». Именно этот след может быть использован для увеличения точности прогноза потребительского поведения в будущем.

Целью данной статьи является исследование влияния интеграции персонализации на точность прогнозов потребительского поведения. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: сравнить эффективность традиционных методов прогнозирования и персонализированной модели; охарактеризовать уровень влияния персонализации на точность прогнозирования потребительского поведения. При написании данной статьи применялись такие методы, как эксперимент, анализ, сравнение, обобщение. Рассмотрение вопроса влияния персонализации на прогнозирование потребительского поведения имеет как теоретическую, так и практическую значимость, поскольку предлагается новый подход к прогнозированию, который можно использовать как для оптимизации маркетинговых стратегий, так и использовать в изучении поведенческих паттернов.

«Поведение потребителей – это практические действия человека, основанные на процессах принятия решений потребителем и направленные на получение, использование и распоряжение товарами/услугами» [4, с. 75]. Для выявления уровня влияния персонализации на прогнозирование потребительского поведения был проведён эксперимент. Суть эксперимента заключается в построении прогнозов без персонализированных данных и с использованием персонализированных данных и сравнении точности получаемых результатов. Поскольку получить точные данные для сравнения на основе свежих данных в условиях неопределённости будущего нет возможности, для чистоты эксперимента были взяты показатели рынка 3 брендов за 2023 год без использования персонализации и также 3 брендов с использованием персонализации за этот же период. Выбран сегмент косметических товаров как один из наиболее конкурентных в настоящее время. На основании данных рынка были построены два варианта прогноза, которые сравнивались с фактом за 2024 год и между собой для выявления отклонений. Подобный эксперимент позволяет проверить точность прогнозов, так как события рынка 2024 года уже произошли и имеются фактические данные, содержащие информацию о доле рынка и уровнях продаж продуктов.

Построение прогноза для первой группы брендов без использования персонализированных данных основано на показателях объёма продаж за 2023 год (исторические данные). То есть данные для группы без персонализации основаны на агрегированных рыночных данных, не учитывающие специфические особенности потребительского поведения. Такой подход часто используется в традиционных методах планирования, который свойственен стандартной прогностике российских компаний [5, с. 70].

Построение прогноза для второй группы брендов с использованием персонализированных данных также включает в себя показатели объёма продаж за 2023 год (исторические данные), но дополнены такими данными, как транзакционные (история покупок и суммы), отзывы, поведенческие (посещение карточки товаров, клики, время просмотра). Данные скомпонованы при помощи открытых данных рынка и данных брендов на OZON при помощи сервиса SellerStat. Такой подход позволяет учитывать микротенденции, например увеличение интереса к конкретному продукту бренда. Перед подготовкой прогнозов все данные были очищены от ошибок и дубликатов (рис. 1).

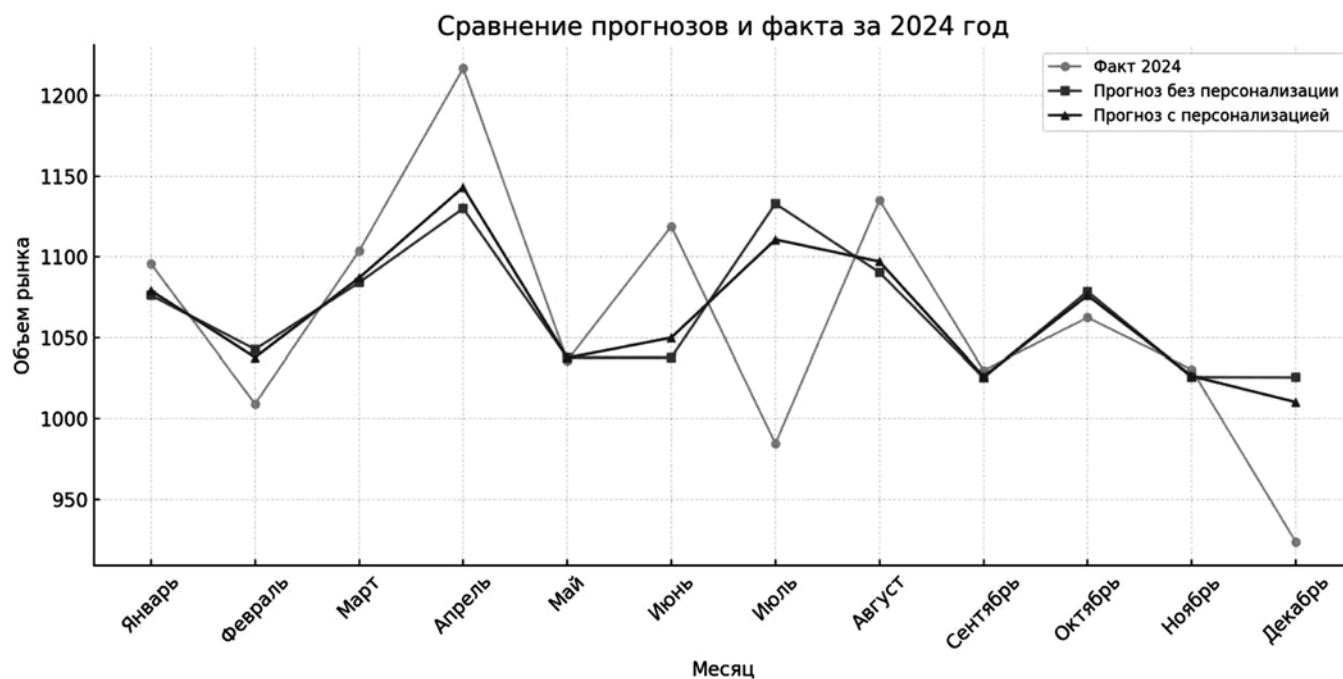


Рис. 1. Сравнение прогнозов для брендов групп А и В
Fig. 1. Comparison of forecasts for brands of groups A and B

Источники: составлено автором.

Итог прогноза изобразим в виде графика для более доступного чтения данных. Исходя из построенного графика видно, что прогноз с персонализацией почти всегда ближе к факту, что указывает на преимущество модели перед прогнозом без использования персонализированной информации. Однако стоит отметить, что в некоторые месяцы (например, май, сентябрь и ноябрь) точность двух прогнозов практически одинаковая, то есть не всегда персонализированные данные имеют преимущество. Возможно, это отклонение в точности обеих групп связано с мелкой выборкой сегмента и данных.

Для того чтобы оценить качество результатов прогноза, используем метрику MAPE (Mean Absolute Percentage Error). Этот показатель позволяет понять, насколько прогноз отличается от фактических данных и сравнить точность между двумя прогнозами. MAPE рассчитывается по следующей формуле [6, с. 672]:

$$\text{MAPE} = 1/n \sum |\text{Факт} - \text{Прогноз} / \text{Факт}| \times 100\%$$

где, n — общее количество наблюдений (в нашем случае месяцы);

Факт — фактическое значение;

Прогноз — прогнозное значение;

Представим результаты в виде таблицы 1.

Таблица 1

Оценка точности прогнозов по метрике MAPE

Table 1

Estimation of forecast accuracy using the MAPE metric

Группа	Средняя абсолютная ошибка	MAPE (%)
Без персонализации	33 134	13.4%
С персонализацией	26 672	11.3%

Источник: составлено автором.

Среднюю абсолютную ошибку рассчитываем в рублях и после этого считаем по формуле выше показатели MAPE для каждой группы прогноза в процентах. Далее определим разницу в точности прогнозов: $((13,4 - 11,3) / 13,4) \times 100 \approx 15,7\%$

Исходя из расчёта мы видим, что прогноз с использованием персонализированных данных оказался точнее более чем на 15,7 % по сравнению с прогнозом без использования персонализированных данных. В свою очередь, точность прогноза в 15,7 % может сыграть значительную роль для бизнеса, поскольку снижает вероятность out-of-stock ввиду более точного распределения маркетингового бюджета и снижению вероятности ошибки объёмов к закупкам сырья для производства или товара к продаже.

Таким образом, на основании проведённого эксперимента мы можем сделать вывод, что использование персонализированных данных оказывает влияние на точность прогноза потребительского поведения, повышая точность прогнозирования более чем на 15 %. Поскольку в проведённом эксперименте использовалась лишь часть возможных персонализированных данных, то будущие исследования с использованием более обширного набора информации могут продемонстрировать ещё более высокий уровень точности. Проведённый эксперимент подтверждает важность интеграции персонализированных данных в процесс прогнозирования, поскольку само прогнозирование имеет важное значение для бизнеса в целом, ведь от правильно определённых прогнозов формируются более эффективные стратегии развития, за счёт чего, в свою очередь, повышается конкурентоспособность компании.

Литература

1. Исследование мнения потребителей во Франции, Германии, Великобритании и США по поводу персонализации рассылок (Value Personalization Up Your Game to not Miss the Opportunity) [Электронный ресурс] // Отчет на сайте исследовательской компании McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/~media/23769FA9831241B3A0129431E9A37FAE.ashx> (дата обращения: 25.03.2025).
2. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: цифровая трансформация и поведение потребителей. — М.: Юрайт, 2020. — 312 с.
3. Casaca J. A. & Miguel L. P. The Influence of Personalization on Consumer Satisfaction: Trends and Challenges. Data-Driven Marketing for Strategic Success. 2024. P. 256–292.
4. Жукова Е. Е., Суворова Т. В. Маркетинг услуг. — М.: «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2025. — 364 с.
5. Азоев А. Г., Челенков А. П. Персонализация маркетинговых коммуникаций // Маркетинг. 2013. № 3 (130). С. 67–76.
6. Kim S. & Kim H. A new metric of absolute percentage error for intermittent demand forecasts // International Journal of Forecasting. 2016. No. 32 (3)/ P. 669–679.

Воинов Александр Васильевич,

аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: voinov-00@mail.ru

ORCID: 0009-0005-9848-5628

Нативная реклама в инфлюенс-маркетинге как инструмент повышения лояльности к бренду

Аннотация. В условиях перенасыщения рекламными сообщениями и снижения доверия к традиционной рекламе бренды всё чаще обращаются к инфлюенс-маркетингу. При этом эффективность прямолинейной рекламы у инфлюенсеров снижается, в то время как нативная реклама, интегрированная в контент лидера мнения, демонстрирует более высокие показатели вовлечённости и лояльности аудитории. Нативная реклама в инфлюенс-маркетинге является перспективным инструментом повышения лояльности к бренду в эпоху цифровизации. В работе описано, как благодаря нативной рекламе не только донести рекламное сообщение до целевой аудитории, но и установить долгосрочные отношения с потребителями, основанные на доверии и взаимной выгоде. Выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность нативной рекламы в инфлюенс-маркетинге.

Ключевые слова: инфлюенс-маркетинг, нативная реклама, потребительское поведение, мотивация потребителя, лидеры общественного мнения, блогеры.

Voinov Aleksandr,

Postgraduate Student

at the Department of Economics Theory

and Behavioral Economics,

Synergy University, Moscow,

E-mail: voinov-00@mail.ru

ORCID: 0009-0005-9848-5628

Native Advertising in Influencer Marketing as a Tool to Increase Brand Loyalty

Abstract. Given the overabundance of advertising messages and declining trust in traditional advertising, brands are increasingly turning to influencer marketing. At the same time, the effectiveness of direct advertising with influencers is decreasing, while native advertising, integrated into the content of opinion leaders, demonstrates higher rates of audience engagement and loyalty. Native advertising in influencer marketing is a promising tool for increasing brand loyalty in the digital age. The paper describes how native advertising can not only convey an advertising message to the target audience but also establish long-term relationships with consumers based on trust and mutual benefit. The key factors influencing the effectiveness of native advertising in influencer marketing are identified.

Keywords: influencer marketing, native advertising, consumer behavior, consumer motivation, opinion leaders, bloggers.

В современном цифровом пространстве традиционные рекламные методы стремительно теряют эффективность. Потребители становятся более избирательными, фильтруя контент и отдавая

предпочтение материалам, которые приносят им личную ценность, а не прерывают их опыт. В условиях такой трансформации рекламного ландшафта нативная реклама, интегрированная в контент инфлюенсеров, выступает как мощное средство не только для продвижения бренда, но и для установления долгосрочных, доверительных отношений с аудиторией. Данная статья исследует синергетический эффект нативной рекламы и инфлюенс-маркетинга, выявляет ключевые факторы эффективности этого подхода и демонстрирует его потенциал в формировании устойчивой лояльности к бренду.

Целью работы является определение степени эффективности инструмента нативной рекламы в инфлюенс-маркетинге и выработка основных рекомендаций для бренда. Для достижения данной цели необходимо выявить ключевые аспекты, классификации рекламы, примеры и практические рекомендации.

В последние годы рекламная индустрия столкнулась с серьёзной проблемой – потребители всё меньше доверяют традиционным рекламным сообщениям. Этот кризис доверия связан с несколькими ключевыми факторами, среди которых особенно выделяется перенасыщение цифрового пространства рекламным контентом. Современные потребители ежедневно сталкиваются с тысячами рекламных сообщений, что неизбежно приводит к формированию «баннерной слепоты» и общему снижению эффективности традиционных форматов.

Кроме того, современные потребители стали гораздо более искушёнными и требовательными. Они предпочитают контент, который предлагает им реальную ценность, а не просто прерывает их привычное взаимодействие с медиа. «Связь бренда с известными личностями, будь то спортсмены, блогеры, диджеи или виртуальные амбассадоры, укрепляет позиционирование компании через эмоциональный брендинг, ассоциируя продукцию компании с успехом, инновациями и достижениями. ... если амбассадоры создают ценностный контент, то материал воспринимается не как реклама, а как рекомендация и личный опыт» [1, с. 189]. Это становится особенно важным в условиях усложнения пользовательского опыта, который теперь охватывает множество платформ и точек контакта. Продвижение информации без учета индивидуальных потребностей и предпочтений аудитории уже не является эффективным маркетинговым методом.

Российский рынок интерактивной рекламы демонстрирует впечатляющий рост, который характеризуется значительным увеличением объёмов инвестиций как в традиционные, так и в инновационные рекламные форматы. По данным Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР), объём рынка интерактивной рекламы в 2024 году составил 1,236 трлн рублей, что на 53 % превышает показатели 2023 года [2]. Такой стремительный рост свидетельствует о существенном переориентировании рекламных бюджетов на локальные цифровые платформы, включая VK, «Яндекс», Telegram, Rutube и Dzen, после ухода многих иностранных рекламных площадок в 2022 году.

В условиях снижения эффективности традиционной рекламы инфлюенс-маркетинг становится всё более привлекательным инструментом для брендов. Ключевое преимущество данного подхода заключается в высоком уровне доверия, которым пользуются инфлюенсеры у своей аудитории. Согласно недавнему исследованию сейлз-хауса «СберСеллер» и платформы Perfluense (2025 год), 54 % опрошенных россиян изучают отзывы блогеров перед совершением покупок на маркетплейсах [3].

Особенно ярко это проявляется среди молодого поколения. Представители поколения Z открыто доверяют обзорам продуктов и рекомендациям от выбранных ими инфлюенсеров. Это становится критически важным фактором, поскольку данная демографическая группа представляет растущий сегмент покупательской способности, выходящий на рынок.

Нативная реклама представляет собой оплачиваемые рекламные материалы, которые органично вписываются в окружающий контент, делая их менее навязчивыми и более привлекательными для потребителей. В отличие от традиционной рекламы, нативные форматы соответствуют внешнему виду, стилю и функциональности медиаформата, в котором они размещаются, что создает более естественный пользовательский опыт.

Ключевое отличие нативной рекламы от традиционных форматов заключается в её ненавязчивом характере. Традиционная реклама часто включает яркие баннеры, всплывающие окна или предварительные видеоролики, которые могут быть навязчивыми и легко игнорируются пользователями. Нативная реклама, напротив, интегрируется в естественный поток контента, что делает её менее раздражающей и более эффективной [4].

Повышенная вовлеченность приводит к более глубокому воздействию на потребительское поведение, поскольку пользователи, взаимодействующие с нативным контентом, с большей вероятностью запоминают бренд и его сообщение. Такой подход создает более глубокую и долгосрочную связь между брендом и потребителем.

Сочетание нативной рекламы и инфлюенс-маркетинга создает мощный синергетический эффект, основанный на двух ключевых факторах: вовлеченности аудитории и доверии потребителей. Когда нативная реклама интегрируется в контент инфлюенсера, она воспринимается аудиторией как естественная часть того медиaprостранства, к которому они уже испытывают доверие и интерес.

В отличие от традиционных рекламных форматов, нативные объявления в контенте инфлюенсеров не воспринимаются как вторжение или прерывание. Инфлюенсеры имеют устоявшиеся отношения со своими подписчиками, и когда они интегрируют нативную рекламу, которая соответствует их обычному контенту, такая реклама воспринимается как менее навязчивая и более увлекательная. Это позволяет брендам органично встраиваться в существующий диалог между инфлюенсером и его аудиторией [5], особенно в Интернет [3].

Выбор правильных инфлюенсеров является критически важным шагом для успешной интеграции нативной рекламы. При выборе инфлюенсеров для сотрудничества бренды должны ориентироваться не только на размер аудитории, но и на соответствие ценностей и имиджа инфлюенсера ценностям бренда.

Интересно отметить, что микроинфлюенсеры, имеющие от 1000 до 10 000 подписчиков, часто демонстрируют более высокие показатели вовлеченности и конверсии, чем знаменитости с миллионами подписчиков. Их аудитория хотя и меньше по размеру, обычно более лояльна и восприимчива к рекомендациям, что может привести к более высоким показателям конверсии для брендов, нацеленных на конкретные группы [6].

Прозрачность в отношениях между брендом и инфлюенсером критически важна для поддержания доверия потребителей. Когда аудитория понимает, что инфлюенсер сотрудничает с брендом, но при этом видит, что рекламируемый продукт органично вписывается в его образ жизни и ценности, это создает основу для формирования доверия.

В то же время отсутствие прозрачности может привести к обратному эффекту. Если аудитория обнаруживает, что инфлюенсер не раскрывает рекламный характер своих публикаций, это может вызвать скептицизм и недоверие не только к инфлюенсеру, но и к рекламируемому бренду.

Для оценки эффективности нативной рекламы в инфлюенс-маркетинге необходимо использовать комплекс ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволяют оценить как непосредственное взаимодействие пользователей с контентом, так и долгосрочное влияние на восприятие бренда.

Эффективность нативной рекламы грамотнее всего оценивать через показатели эффективности, которые дают представление о вовлеченности потребителей и влиянии на бренд. Такие KPI, как коэффициент кликов (CTR), показатели конверсии и время, проведенное на странице, предоставляют ценные данные для оценки успеха кампаний нативной рекламы.

Клип «Альфасамка», выпущенный российской певицей и блогером Инстасамкой в ноябре 2023 года, стал ярким примером успешной интеграции нативной рекламы в инфлюенс-маркетинг. Проект, созданный по заказу Альфа-Банка, демонстрирует, как современные бренды могут эффективно взаимодействовать с аудиторией через органичное совмещение развлекательного контента и рекламных сообщений.

Основой успеха кампании стала глубокая интеграция рекламного сообщения в творческий продукт исполнительницы. В треке «Альфасамка» ключевая фраза припева «Я Альфа-самка с картой Альфа-банка, я трачу без тормозов» повторяется 8 раз за 2,5 минуты, формируя устойчивую ассоциацию между образом артистки и банковским продуктом [7]. При этом текст песни полностью соответствует персоне Инстасамки, известной своими экстравагантными заявлениями о роскошном образе жизни, что обеспечивает естественность восприятия рекламного посыла.

Кампания показала впечатляющие результаты по ключевым показателям:

- более 3 млн просмотров в YouTube за месяц;
- более 1,5 млн прослушиваний на всех музыкальных площадках за месяц.

В условиях перенасыщения рекламными сообщениями и снижения доверия к традиционной рекламе нативная реклама в инфлюенс-маркетинге становится одним из наиболее эффективных инструментов для построения долгосрочных отношений с потребителями, основанных на доверии и взаимной выгоде.

Интеграция рекламного сообщения в контент инфлюенсера позволяет не только эффективно донести рекламное сообщение до целевой аудитории, но и создать позитивную ассоциацию с брендом, повысить вовлеченность аудитории и укрепить лояльность потребителей. «Лояльность — это устойчивое положительное восприятие клиентов компании и ее продукции. Например, Дэвид Аакер отводит формированию лояльности ведущую роль в формировании клиентского капитала и полагает, что чем выше лояльность и приверженность клиента к компании, тем выше и устойчивее прибыль компании» [8].

Предполагаем, что в дальнейшем нативная реклама в инфлюенс-маркетинге будет использоваться компаниями ещё активнее в целях повышения ценности бренда и укрепления лояльности к бренду со стороны клиентов.

Литература

1. *Суворова Т. В., Филипов М. В.* Исследование отношения целевой аудитории к стратегии бренда — амбассадорингу // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 2 (111). С. 184–192.
2. Рынок интерактивной рекламы разменял триллион / Comnews [Электронный ресурс] // Comnews — Новости цифровой трансформации, коммуникаций, вещания и ИТ. URL: <https://www.comnews.ru/content/238864/2025-04-18/2025-w16/1008/gynok-interaktivnoy-reklamy-razmenyal-trillion> (дата обращения: 18.04.2025).
3. Россияне чаще всего покупают товары на маркетплейсах по советам блогеров. [Электронный ресурс] // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/rossiyane-chashche-vsego-pokupayut-po-sovetam-bloggerov-74464.html> (дата обращения: 18.04.2025).
4. *Шимко М. А., Нестеренко Е. В.* Влияние контента на потребительское поведение в Интернете // Научный результат. Серия Социальные и гуманитарные исследования. 2021. Т. 7. № 1. С. 1–7.
5. *Крюкова О. Н.* Инфлюенс-маркетинг как феномен современной рекламы // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2022. Т. 25. № 2. С. 103–110.
6. *Шашкова А. А.* Инфлюенс-маркетинг как инструмент формирования имиджа бренда в цифровой среде // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 2 (85). С. 111–120.
7. Инстасамка сняла для Альфа-Банка рекламный клип [Электронный ресурс] // The Flow. URL: <https://the-flow.ru/videos/instasamka-dlya-alfa-banka> (дата обращения: 18.04.2025).
8. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 287 с.

Голозубова Екатерина Витальевна,

аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: ekaterina.golozubova@yandex.ru

ORCID: 0009-0006-5807-3976

Маркетинговое управление компанией на основе клиентоориентированной модели в эпоху цифровизации

Аннотация. В условиях современной конкуренции и насыщенности рынка клиентоориентированный подход становится ключевым элементом успешного управления компанией. Компании, которые ставят клиента в центр своих бизнес-стратегий, получают значительное конкурентное преимущество, улучшая лояльность клиентов и увеличивая их удовлетворённость. Внедрение клиентоориентированного подхода способствует не только удержанию текущих клиентов, но и привлечению новых, что особенно важно в условиях глобализации и цифровизации экономики. Целью данного исследования является изучение принципов клиентоориентированного подхода и его влияния на стратегию компании. Методом данного исследования является изучение сегментации рынка. Таким образом, сегментация рынка становится ключевым элементом в маркетинговом управлении, способствующим повышению конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: маркетинг, управление, клиентоориентированность, персонализация, цифровизация.

Golozubova Ekaterina,

Postgraduate Student

at the Department of Economics Theory
and Behavioral Economics,

Synergy University, Moscow,

E-mail: ekaterina.golozubova@yandex.ru

ORCID: 0009-0006-5807-3976

Marketing Management of a Company Based on a Customer-Oriented Model in the Era of Digitalization

Abstract. In the context of modern competition and market saturation, a customer-oriented approach is becoming a key element of successful company management. Companies that put the customer at the center of their business strategies gain a significant competitive advantage by improving customer loyalty and increasing customer satisfaction. The introduction of a customer-oriented approach contributes not only to retaining current customers, but also to attracting new ones, which is especially important in the context of globalization and digitalization of the economy. The purpose of this study is to study the principles of a customer-oriented approach and its impact on the company's strategy. The methods of this research are the study of market segmentation. Thus, market segmentation becomes a key element in marketing management, contributing to increasing the competitiveness of the company.

Keywords: marketing, management, customer orientation, personalization, digitalization.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях современной конкуренции и насыщенности рынка клиентоориентированный подход становится ключевым элементом успешного управления компанией. Компании, которые ставят клиента в центр своих бизнес-стратегий, получают значительное конкурентное преимущество, улучшая лояльность клиентов и увеличивая их удовлетворённость. Внедрение клиентоориентированного подхода способствует не только удержанию текущих клиентов, но и привлечению новых, что особенно важно в условиях глобализации и цифровизации экономики.

Когда говорят о клиентоориентированном подходе, то подразумевается, что «клиент должен быть доволен своим потребительским опытом, который формируется в каждой точке контакта компании с потребителем, то есть на каждом шаге клиентского пути» [1, с. 23].

Исследование компаний показывает, что 62 % организаций, внедривших клиентоориентированную модель, отметили значительное увеличение уровня удовлетворённости клиентов, что подтверждает эффективность данного подхода. Клиентоориентированность – это «партнёрские отношения компании с внешними и внутренними клиентами в рамках маркетинга взаимоотношений, направленные на активное вовлечение клиентов в бизнес-процессы для совместного создания и повышения потребительской ценности на основе проактивного удовлетворения потребностей и повышения удовлетворённости клиентов» [1, с. 24]. Клиентоориентированность становится одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности для компаний, работающих в сфере услуг [2, с. 57]. Этот подход позволяет компаниям не только удовлетворять запросы клиентов, но и укреплять их лояльность, что является важным конкурентным преимуществом.

Клиентоориентированная компания – это организация, где правила взаимодействия с потребителями товаров и услуг прописаны до мелочей, разработаны чёткие регламенты общения, а сотрудники ставят интересы клиентов на первое место.

Можно рассмотреть на примере компании Гранель ЖКХ – это один из лучших клиентоориентированных подходов компании к обслуживанию клиентов в Москве. Управляющая организация ООО «Гранель ЖКХ» специализируется на эксплуатации многоквартирных домов, осуществляя инженерное и санитарное обслуживание и работы по благоустройству территории.

Основными обязанностями управляющей организации Гранель ЖКХ, в управлении которой находится 3 млн квадратных метров, является эксплуатация многоквартирных домов. Также в задачи входят инженерное и санитарное обслуживание и благоустройство прилегающей территории.

Ответственность, оперативность, открытость компании и использование последних технологий дают возможность создавать максимально комфортные условия для жильцов. Постоянный мониторинг выявляет возникшие проблемы и в кратчайший срок помогает устранить неполадки. Упрощенный приём заявок компания проводит онлайн через «Личный кабинет».

Фундаментальным принципом клиентоориентированного подхода выступает персонализация, позволяя компании адаптировать свои предложения под индивидуальные потребности каждого клиента. 71 % клиентов ожидают персонализированного подхода от брендов, с которыми они взаимодействуют. Необходимо понимать предпочтения и ожидания клиентов, что, в свою очередь, способствует созданию уникального клиентского опыта и повышению уровня удовлетворённости. Корпоративная культура тоже играет ключевую роль в успешной реализации персонализации. Корпоративная культура есть «совокупность формальных и неформальных норм в компании, символов и ритуалов, стилей поведения и деловой коммуникации, организационной структуры управления [3, с. 139]. Совместные ценности как форма проявления клиентоориентированности удерживает все элементы управления в едином стремлении удовлетворения потребностей клиента. Следовательно, для достижения эффективной персонализации необходимо не только анализировать данные о клиентах, но и глубоко понимать ценности, которые объединяют сотрудников и направляют их усилия на создание положительного клиентского опыта.

Построение долгосрочных отношений с клиентами является ключевым принципом клиентоориентированного подхода, направленного на укрепление доверия и лояльности. Таким образом, увеличение уровня удержания клиентов на 5 % может повысить прибыль компании на 25 – 95 %. Это подчёркивает значимость установления прочных связей с клиентами, которые способствуют их возвращению и укрепляют позиции компании на рынке. Добавленная ценность создаётся самими

покупателями и обладает большей полезностью, а взаимодействие с клиентами не только усиливает их лояльность, но и способствует разработке более качественных и востребованных продуктов.

Таким образом, ориентация на потребности и ожидания клиентов становится не только инструментом для повышения их удовлетворенности, но и стратегическим элементом, способствующим устойчивому развитию бизнеса. Компании, которые успешно внедряют клиентоориентированную модель, получают значительное конкурентное преимущество на рынке, укрепляя свои позиции и увеличивая доходы.

Анализ потребностей целевой аудитории является ключевым элементом маркетингового управления в рамках клиентоориентированной модели. Этот процесс включает изучение предпочтений, ожиданий и поведения клиентов, что позволяет компаниям предлагать продукты и услуги, максимально соответствующие запросам рынка. Компании, которые уделяют внимание изучению своих клиентов, способны не только удовлетворить их текущие запросы, но и предвидеть будущие потребности, что становится важным конкурентным преимуществом в условиях динамичного рынка. Клиентоориентированность выполняет ключевую роль и в формировании корпоративной миссии компании, поскольку она определяет её основную цель и ценности, направленные на удовлетворение потребностей клиентов. В современном бизнесе компании демонстрируют, как ориентация на клиента может быть интегрирована в стратегию на всех уровнях. Клиентоориентированность не только способствует укреплению лояльности клиентов, но и оказывает положительное влияние на финансовые показатели.

Для интеграции клиентоориентированности в стратегическое планирование компании применяют различные инструменты, включая анализ данных о клиентах, внедрение технологий персонализации и разработку программ лояльности. Компании, реализовавшие клиентоориентированные стратегии, отметили улучшение удовлетворённости клиентов и рост доходов. Это подтверждает значимость использования данных и технологий для понимания предпочтений клиентов и адаптации стратегий к их нуждам. Клиентоориентированность рассматривается как миссия и философия современной компании. Применение этих инструментов позволяет компаниям не только повысить уровень удовлетворённости клиентов, но и укрепить свои позиции на рынке.

Клиентоориентированность является ключевым фактором успеха многих компаний, которые смогли адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и ожиданиям своих клиентов. Такой подход включает в себя не только разработку высококачественных продуктов, но и внимание к деталям в общении с клиентами. Клиентоориентированность может стать основой для устойчивого роста и привлечения инвестиций.

В активно растущей сфере услуг [4] частью маркетинговой стратегии клиентоориентированности [5, с. 2] могут стать программы лояльности. «Программы лояльности — это система маркетинговых действий компании, нацеленных на формирование и развитие удовлетворённости клиентов, их желания совершать повторные покупки» [6, с. 137], предоставляющие клиентам преимущества, такие как скидки, бонусы или эксклюзивные предложения, за их повторные покупки или взаимодействие с брендом. Потребители предпочитают бренды, предлагающие программы лояльности, что способствует увеличению повторных покупок. Это подтверждает, что такие программы не только стимулируют постоянство клиентов, но и укрепляют их доверие к компании, создавая ощущение взаимовыгодного партнёрства. Таким образом, программы лояльности играют важную роль в клиентоориентированной стратегии компании, способствуя укреплению её конкурентных преимуществ на рынке.

CRM-системы (Customer Relationship Management) играют ключевую роль в современном маркетинговом управлении и цифровизации, ориентированным на клиента. Эти системы предоставляют компании инструменты для эффективного сбора, анализа и использования данных о клиентах, что способствует улучшению взаимодействия с ними. Основные функции CRM включают автоматизацию процессов продаж, управление контактами, анализ поведения клиентов и персонализацию предложений. Использование CRM-систем позволяет компаниям строить долгосрочные отношения с клиентами, увеличивая их удовлетворённость и лояльность [7, с. 203]. Внедрение CRM-систем может увеличить доходы компании на 41 % за счёт улучшения взаимодействия с клиентами и повышения их удовлетворённости. Это подчёркивает значимость CRM как инструмента для реализации клиентоориентированного подхода в практике предпринимателей (табл. 1).

Таблица 1

Значимость внедрения CRM-системы

Table 1

The significance of the CRM system implementation

Внедрение CRM	Цифровизация	Цифровая трансформация
1	2	3
Внедрение ИТ-решений, повторяющих имеющиеся процессы	Улучшение существующих процессов путём внедрения ИТ Lean-методов оптимизации процессов. Реинжиниринг процессов. Анализ данных для принятия решений	Резкое снижение транзакционных издержек за счёт платформ – появление новых моделей деятельности. Соединение возможностей технологий и традиционной сферы деятельности организации приводит к появлению новых продуктов и процессов с принципиально иными качествами

В перспективе, компании, интегрирующие клиентоориентированность в свои стратегии, смогут не только удерживать текущих клиентов, но и привлекать новых, создавая устойчивую базу для долгосрочного развития.

Таким образом, внедрение клиентоориентированных стратегий является неотъемлемой частью успешного маркетингового управления в современных условиях.

Литература

1. Жукова Е. Е., Суворова Т. В., Бурлаков В. В., Абаев А. Л. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 287 с.
2. Кирилук О. М., Цалко Т. В. Применение аксиологического подхода в маркетинговой деятельности клиентоориентированного предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2018. № 2. С. 106–107.
3. Суворова Т. В., Зеленчук П. А. Ценностно-ориентированная организационная культура: проблемы внедрения в кросс-национальные компании // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2025. № 1 (110). С. 138–146.
4. Гречишников Ю. Ю., Медведева О. С. Сегментация клиентов в маркетинговой деятельности ИТ-компании // *Электронный научный журнал «Дневник науки»*. 2023. № 5. С. 4.
5. Иванова Е. В. Развитие клиентоориентированности и лояльность организации // *Научно-практический электронный журнал Аллея Науки*. 2022. № 3 (66). — 28 с.
6. Суворова Т. В. Программы лояльности как инструмент реализации стратегии маркетинга взаимоотношений и повышения ценности клиентов // *Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции)*, Москва, 08–14 апреля 2024 года. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 135–140.
7. Петров В. Ю., Петрова П. И. Интеграция производственных и сбытовых систем с позиций клиентоориентированного подхода // *Фундаментальные исследования*. 2015. №. 3. С. 202–206.

Зеленчук Полина Александровна,

аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: work.zelenchuk@yandex.ru
SPIN-код: 2230-0634
ORCID: 0000-0003-2117-212x

Организационная культура компании как источник формирования внутренней клиентоориентированности

Аннотация. В статье будут рассмотрены ключевые элементы, влияющие на формирование клиентоориентированной организационной культуры в фитнес-индустрии. Представленные элементы включают в себя фокус направления как на внутренних, так и на внешних клиентов предприятия, то есть всех членов клуба, включая партнёров, сотрудников, так и внешних клиентов. Автор в работе предлагает модель клиентоориентированной организационной культуры, которая будет способствовать развитию внутренней клиентоориентированности.

Ключевые слова: внутренний и внешний клиент, модель, клиентоориентированность, организационная культура, фитнес-услуги, тренерский состав.

Zelenchuk Polina,

Postgraduate Student
at the Department of Economics Theory
and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: work.zelenchuk@yandex.ru
SPIN-code: 2230-0634
ORCID: 0000-0003-2117-212X

The Organizational Culture of the Company as a Source of Internal Customer Orientation Formation

Abstract. The article will examine the key elements influencing the formation of a customer-oriented organizational culture in the fitness industry. The presented elements include the focus of the direction on both internal and external clients of the enterprise, that is, all members of the club, including partners, employees, and external clients. The author suggests a model of a client-oriented organizational culture, which will contribute to the development of internal customer orientation.

Keywords: internal and external client, model, customer orientation, organizational culture, fitness services, coaching staff.

В рамках современной компании фитнес-индустрии важно учитывать аспекты и внутренней, и внешней клиентоориентированности при реализации организационной культуры.

Методы исследования: анализ, синтез и обобщение элементов организационной культуры в модели клиентоориентированной организационной структуры.

Изучение отдельных элементов культуры компании является постулатом синергетического позитивного эффекта, влияющего на создание общей атмосферы всех участников отношений на предприятии [1]. Организационная культура компании транслирует ценности для сотрудников и клиентов. Как мы ранее отмечали в одной из своих работ, «определение ценностно-ориентированной организационной культуры представим как совокупность формальных и неформальных норм в компании, символов и ритуалов, стилей поведения и деловой коммуникации, включающих организационную структуру, систему ценностей для сотрудников и стимулов для роста приверженности к компании» [2].

Однако необходимо разграничить ключевые аспекты, которые отражают коммуникацию как персонала друг с другом, так и с другими членами фитнес-клубов. К основным факторам, которые способствуют развитию клиентоориентированной организационной культуры, можно отнести:

- «фокус на потребностях тренеров» — означает реализацию и разработку программ и предложений, которые будут закрывать потребности тренерского состава, в том числе повышая лояльность к организации [3];
- «открытая коммуникация с руководством» — подразумевает открытый доступ к информации по результатам деятельности всех важных ситуаций в клубе, а также прочую необходимую информацию, которая является новой или важной, для ознакомления всех членов клуба, включая как внутренних клиентов, так и внешних;
- «тренинги» — данный элемент содержит регулярные обучающие мероприятия, направленные на отработку навыков и умений, а также получения знаний, необходимых в работе тренерского состава [4];
- «кадровый резерв» — программа ориентирована на пул кандидатов, которые в условиях кризиса и выхода фитнес-компаний на рынок сможет справиться с вызовами и достигнуть целей компании [5];
- «внутренний преподаватель» — программа, в которой на конкурсной основе происходит отбор кандидатов на роль внутреннего преподавателя, который преподаёт знания, устоявшиеся в тренерской практике, а также новые знания, которые необходимы в работе тренерского состава;
- «командные фитнес-мероприятия» — элемент, обусловленный формированием доверия, где сплочение коллектива и членов клуба происходит в результате совместных тренировок, различных интерактивов, которые направлены на укрепление и улучшение взаимодействия;
- «KPI» — данный элемент включает в себя реализацию и регулярную оценку выполненных задач, поставленных перед составом команды фитнес-клубов, отвечающих за операционные процессы, а также анализ достигнутых результатов;
- «конкурсы, направленные на развитие карьеры внутри компании», — данные конкурсы характеризуются формированием социально-ожидаемых привычек в компании фитнес-услуг (фотоконкурсы на лучшую улыбку с членами клубов, конкурсы, отражающие атмосферу коллективизма в рабочей атмосфере и т.д.);
- «академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки» в компании — данный элемент обусловлен доступностью обучения, для тренерского состава, что позволяет постоянно обновлять знания и навыки, которые отражают ценности предприятия фитнес-услуг [6];
- «паблик-ТОК с чемпионами из мира спорта и топ-менеджментом организации» — в данный элемент включены мотивационные аспекты работы в компании, предоставляя фитнес-тренерам возможность коммуникации с успешными личностями;
- «развитие личного бренда» — элемент характеризуется возможностью участия в проектах бренда, обеспечивая продвижение фитнес-тренерам.

Согласно указанным элементам экспериментальной модели клиентоориентированной организационной культуры можно сделать вывод, что ориентация на внешнего и внутреннего клиента способствует формированию устойчивой и эффективной корпоративной среды.

В работе мы предлагаем экспериментальную модель клиентоориентированной организационной культуры, включающую указанные элементы (рис. 1).

К важным аспектам формирования клиентоориентированной организационной культуры отнесем:

- повышение лояльности и вовлечённости всех членов клуба;
- улучшение качества клиентского сервиса;
- формирование благоприятного имиджа и репутации компании [7].

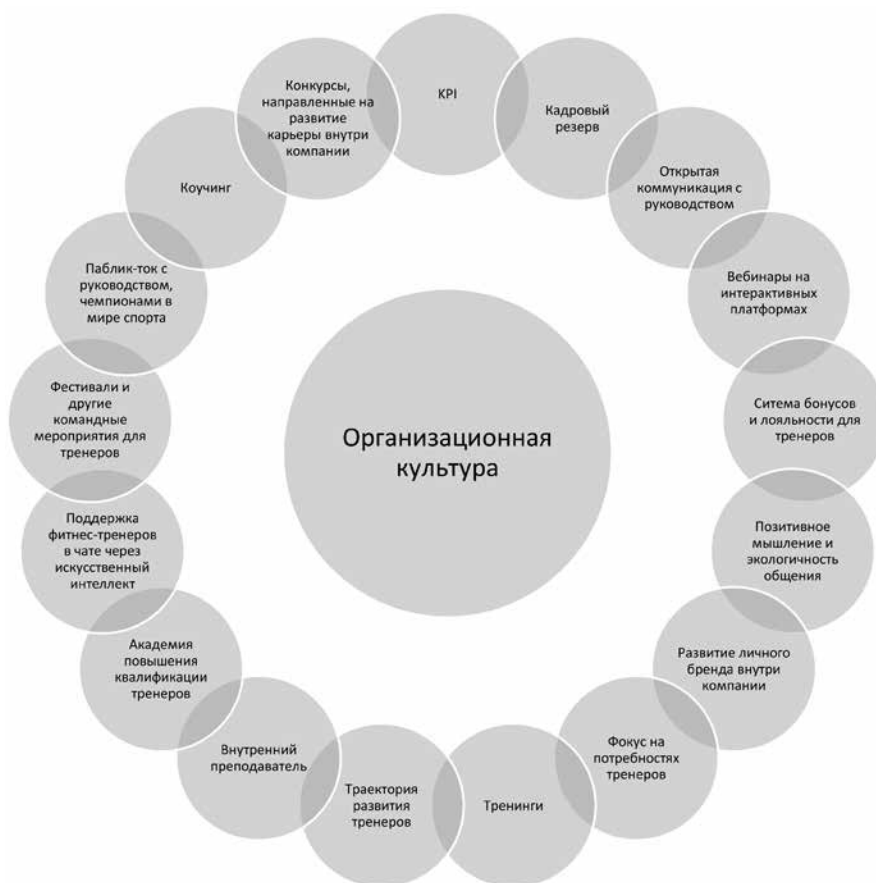


Рис. 1. Экспериментальная модель клиентоориентированной организационной культуры

Fig. 1. Experimental model of a customer-oriented organizational culture

Из этого следует, что синергия данных элементов поможет компаниям фитнес-услуг не только легко адаптироваться к новым вызовам, а также обеспечивает в долгосрочной перспективе конкурентоспособность и устойчивость компании.

Литература

1. *Енченко И. В.* Современное состояние фитнес-индустрии в Российской Федерации // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2021. Т. 6. № 4. С. 117–123.
2. *Суворова Т. В., Зеленчук П. А.* Ценностно-ориентированная организационная культура: проблемы внедрения в кросс-национальные компании // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 1 (110). С. 138–146.
3. *Захарова Л. Н., Царева С. А.* Социально-психологическая типология самоактуализации индивидуальных предпринимателей в сфере клиент-ориентированного бизнеса (на примере фитнес-тренеров) // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. №. 3 (51). С. 75–81.
4. *Рогачев С. А.* Коучинг: возможности применения в бизнесе. — Ростов н/Д.: Феникс, 2003. — 155 с.
5. *Шихвердиев А. П., Саматова Т. Б.* Компетентность персонала как инструмент развития человеческого капитала организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. №. 3. С. 178–197.
6. *Тарасевич И. В., Парфенова А. М.* Методика повышения качества подготовки тренеров в рамках работы предприятия сферы фитнес-услуг // Научные и образовательные основы в физической культуре и спорте. 2022. Т. 8. №. 4. С. 12–16.
7. *Уитмор Д.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие. — М.: Финансы и статистика. 2001. — 160 с.

Зотов Дмитрий Андреевич,

аспирант кафедры экономической теории
и поведенческой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dazotov98@mail.ru
ORCID: 0009-0006-0528-1544

Управление знаниями в образовательных организациях: роль цифровых платформ в укреплении конкурентных преимуществ и маркетинговом продвижении

Аннотация. В условиях цифровой трансформации образовательные организации сталкиваются с необходимостью не только эффективного управления знаниями, но и их использования для укрепления конкурентных преимуществ и маркетингового продвижения. Данная статья посвящена исследованию роли цифровых платформ в систематизации, накоплении и передаче знаний, а также их влияния на формирование уникального образовательного предложения и имиджа организации. Авторы рассматривают ключевые вызовы, связанные с внедрением цифровых решений, такие как адаптация персонала, обеспечение безопасности данных и интеграция новых технологий в существующие процессы. Особое внимание уделяется маркетинговым аспектам: использованию цифровых платформ для продвижения образовательных услуг, повышения вовлечённости аудитории и создания персонализированного опыта для студентов и партнёров. На основе анализа современных кейсов и теоретических подходов предлагаются практические рекомендации по оптимизации управления знаниями и их интеграции в маркетинговую стратегию организации. Результаты исследования могут быть полезны руководителям образовательных учреждений, маркетологам и специалистам в области цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление знаниями, цифровые платформы, маркетинг образовательных услуг, цифровая трансформация, конкурентоспособность.

Zotov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Economics Theory
and Behavioral Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dazotov98@mail.ru
ORCID: 0009-0006-0528-1544

Knowledge Management in Educational Organizations: the Role of Digital Platforms in Strengthening Competitive Advantages and Marketing Promotion

Abstract. In the context of digital transformation, educational organizations are faced with the need not only for effective knowledge management, but also for its use to strengthen competitive advantages and marketing promotion. This article is devoted to the study of the role of digital platforms in the systematization, accumulation and transfer of knowledge, as well as their impact on the formation of a unique educational offer and the image of the organization. The authors consider the key challenges associated with the implementation of digital solutions, such as staff adaptation, data security

and the integration of new technologies into existing processes. Particular attention is paid to marketing aspects: the use of digital platforms to promote educational services, increase audience engagement and create a personalized experience for students and partners. Based on the analysis of modern cases and theoretical approaches, practical recommendations are offered for optimizing knowledge management and integrating it into the marketing strategy of the organization. The results of the study can be useful for heads of educational institutions, marketers and specialists in the field of digital transformation.

Keywords: knowledge management, digital platforms, educational services marketing, digital transformation, competitiveness.

В эпоху цифровой трансформации образовательные организации сталкиваются с необходимостью адаптации к новым условиям, где знания становятся ключевым ресурсом для достижения конкурентных преимуществ. Рост конкуренции на рынке образовательных услуг, изменение ожиданий студентов и партнёров, а также необходимость постоянного обновления учебных программ требуют от образовательных учреждений внедрения инновационных подходов к управлению знаниями. Цифровые технологии являются инструментом группирования, хранения и передачи знаний, играют ключевую роль в данном процессе. Благодаря цифровой среде могут быть улучшены внутренние процессы, которые создадут особенное индивидуальное образовательное предложение для маркетингового развития.

В данной статье используется совокупность подходов к изучению роли цифровых платформ для управления знаниями, и как они влияют на стратегию образовательных организаций с точки зрения маркетинга. Данная работа фокусируется на внедрении управления знаниями и маркетинга для укрепления конкурентных преимуществ образовательных учреждений.

Целью данной работы являются оценка значения цифровых платформ в управлении знаниями и их влияния на формирование конкурентных преимуществ и маркетинговое продвижение образовательных организаций. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи.

1. Изучить теоретические основы управления знаниями в образовательных организациях.
2. Проанализировать функции цифровых платформ в систематизации, накоплении и передаче знаний.
3. Выявить ключевые вызовы, связанные с внедрением цифровых решений.
4. Рассмотреть маркетинговые аспекты использования цифровых платформ для продвижения образовательных услуг.
5. Предложить практические рекомендации по оптимизации управления знаниями и их интеграции в маркетинговую стратегию.

Работа включает анализ литературы, ознакомление с современными кейсами введение цифровых платформ для образовательных организаций, образование практических и теоретических сведений.

Использованы методы сравнительного анализа, систематизации и обобщения информации.

В качестве источников данных привлечены публикации в научных журналах, отчёты образовательных учреждений и открытые данные о внедрении цифровых технологий.

Управление знаниями (Knowledge Management, KM) как научная дисциплина начало формироваться в конце XX века, когда исследователи осознали, что знания являются ключевым ресурсом для достижения конкурентных преимуществ. Одной из первых фундаментальных работ в этой области стала книга Томаса Дэвенпорта и Лоренса Прусака «Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know» [7, с. 7], где авторы определили знания как информацию, которая имеет ценность благодаря своему контексту и применению. Они подчеркнули, что эффективное управление знаниями требует систематического подхода к их созданию, хранению, распространению и использованию.

В образовательном контексте управление знаниями стало активно изучаться в начале 2000-х годов. Мэриам Алави и Дороти Лейднер в своей статье «Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues» [4, с. 7] выделили, что образовательные организации сталкиваются с уникальными вызовами, такими как необходимость управления большими объёмами неструктурированных данных (учебные материалы, исследования, методики) и обеспечение доступа к знаниям для широкого круга пользователей (студенты, преподаватели, администраторы).

С развитием цифровых технологий управление знаниями в образовании стало тесно связано с использованием цифровых платформ. Джордж Сименс в своей работе «Connectivism: A Learning Theory for the

Digital Age» [11, с. 7] предложил новую теорию обучения, основанную на идее, что знания в цифровую эпоху распределены по сетям, а обучение происходит через взаимодействие с этими сетями. Эта теория легла в основу разработки цифровых платформ, которые позволяют не только хранить знания, но и создавать условия для их обмена и совместного использования.

Примером успешного внедрения цифровых платформ в образовании являются системы управления обучением (LMS), такие как Moodle, Blackboard и Canvas. Эти платформы позволяют структурировать учебные материалы, организовывать онлайн-курсы и обеспечивать взаимодействие между студентами и преподавателями. Исследование, проведенное Мартином и др. [9, с. 7], показало, что использование LMS способствует повышению качества образовательных процессов за счет автоматизации рутинных задач и предоставления доступа к актуальным учебным ресурсам.

Ещё одним важным направлением в литературе является изучение роли цифровых платформ в создании уникального образовательного предложения. Как пример можно привести работу Бейтса [5, с. 7], которая демонстрирует как высшее учебное заведение использует MOOC (Massive Open Online Courses), например Coursera и edX. Данные онлайн-курсы позволили сильно расширить свою аудиторию, они способны не просто проводить курсы, но и собирают данные о предпочтениях студентов. Это помогает лучше приспособить образовательные программы под потребности студентов и укрепить бренд.

Отдельное внимание в литературе часто уделяется проблемам внедрения цифровых платформ. Сельвин провёл своё исследование [10, с. 7] и выявил основные трудности. Главная проблема заключается в преподавателях, которым тяжело приспособиться к нововведениям в работе. Поэтому необходимо проводить специальные обучающие тренинги и программы, для вовлечения преподавателей в процесс современных технологий.

Также важный вопрос, который затрагивается в литературе является вопрос о безопасности данных. Кларк и др. [6, с. 7] в своём исследовании рассказывает, что образовательные организации сталкиваются с рисками утечки личной информации. Для решения этой проблемы требуется разработка защитных систем для сохранения данных.

В современном мире искусственный интеллект играет огромную роль в нашей жизни. Поэтому всё больше появляется работ, которые посвящены именно ИИ. Работа Ли [8, с. 7] показывает, как можно улучшить качество обучения и повысить удовлетворённость студентов с помощью ИИ, а это является очень важным фактором в конкуренции образовательных организаций.

Изучение роли цифровых технологий в маркетинге образовательных услуг является актуальным направлением. Исследование, проведённое Смитом и Джонсоном [12, с. 7], показало, что использование социальных сетей и онлайн-платформ для продвижения образовательных программ позволяет привлекать новых студентов и укреплять репутацию учебного заведения. Авторы подчёркивают, что успешный маркетинг в образовании требует интеграции цифровых технологий в стратегию управления знаниями.

В российской научной литературе также активно исследуются вопросы управления знаниями и использования цифровых платформ в образовании. Например, работа Иванова и Петровой [1, с. 7] «Цифровая трансформация образования: управление знаниями и инновации» рассматривает, как цифровые технологии влияют на процессы управления знаниями в российских университетах. Авторы подчеркивают, что внедрение цифровых платформ позволяет не только улучшить качество образовательных процессов, но и повысить конкурентоспособность вузов на международном рынке.

Сидоров в своей работе выделяет, что онлайн-курсы, социальные сети и вебинары становятся всё более важными инструментами для привлечения абитуриентов [3, с. 7].

В работе Кузнецовой и Смирнова [2, с. 7] рассматривается проблема защиты личной информации во время введения цифровых платформ. Авторы данной работы дают рекомендации по разработке политики безопасности и обучению сотрудников.

В ходе анализа современных практических и теоретических подходов были выделены основные функции цифровых платформ в управлении знаниями в образовательных организациях:

Во-первых, систематизация знаний. Благодаря цифровым технологиям образовательные организации создают единую базу, доступную для всех студентов организации. В цифровых платформах могут классифицировать учебные материалы, методические разработки и исследовательские данные.

Также накопление и передача знаний. На цифровых образовательных платформах вся информация хранится долгое время и может передаваться между студентами и преподавателями.

Очень важна интеграция знаний. Благодаря современным технологиям у образовательных организаций есть возможность объединять различные данные в общую базу данных

Исследование показало, что цифровые платформы играют важную роль в укреплении конкурентных преимуществ образовательных организаций:

- персонализация обучения — использование платформ с функциями ИИ позволяет адаптировать учебные материалы под индивидуальные потребности студентов;
- улучшение взаимодействия — инструменты для совместной работы (например, Microsoft Teams, Google Workspace) способствуют укреплению связей между студентами и преподавателями;
- формирование имиджа — использование современных технологий подчёркивает инновационность и прогрессивность образовательного учреждения.

Данная работа помогла выявить несколько ключевых проблем, связанных с внедрением цифровых платформ:

- адаптация персонала. Многим сотрудникам образовательных организаций, таким как преподаватели и административный персонал, часто бывает тяжело адаптироваться к изменениям;
- обеспечение безопасности данных. Необходима серьёзная, надёжная защита для хранения и обработки данных;
- интеграция новых технологий. Поэтапное внедрение цифровых решений и создания для них инфраструктуры позволит образовательным организациям сократить время на адаптацию.

Исследование показало, что цифровые платформы могут быть эффективно использованы для маркетингового продвижения образовательных услуг:

- продвижение образовательных программ — использование социальных сетей и онлайн-платформ позволяет привлекать новых студентов;
- повышение вовлечённости аудитории — инструменты для взаимодействия (например, вебинары, онлайн-курсы) способствуют укреплению связей с потенциальными и текущими студентами;
- создание персонализированного опыта — использование данных о студентах позволяет разрабатывать персонализированные программы и улучшать взаимодействие с аудиторией.

После анализа результатов работы можно предложить следующие рекомендации.

1. Для маркетинговой стратегии важно, чтоб управление знаниями было направлено на создание уникального образовательного предложения.
2. Разработать конкретные, личные программы и усовершенствовать связь с аудиторией можно только при качественном анализе данных.
3. Цифровые платформы можно эффективно использовать, но для этого необходимо обучать сотрудников образовательной организации.
4. Защищать персональные данные, информацию, для этого нужно разработать политику безопасности.
5. Для корректировки стратегии нужен мониторинг и анализ результатов внедрения цифровых платформ.

Подводя итоги работы, можно сделать следующие выводы.

Цифровые платформы играют ключевую роль в управлении знаниями и маркетинговом продвижении образовательных организаций. Они способствуют созданию уникального образовательного предложения, повышению вовлечённости аудитории и укреплению имиджа организации. Однако успешное внедрение требует преодоления ряда вызовов, связанных с адаптацией персонала, обеспечением безопасности данных и интеграцией новых технологий. Предложенные рекомендации могут помочь образовательным учреждениям оптимизировать процессы управления знаниями и эффективно использовать их в маркетинговой стратегии.

Литература

1. *Иванов А. В., Петрова Е. А.* Цифровая трансформация образования: управление знаниями и инновации. — М.: Образование и наука, 2019. — 187 с.
2. *Кузнецова М. А., Смирнов В. Г.* Безопасность данных в образовательных организациях: challenges и решения. — М.: Инфра-М, 2021. — 150 с.
3. *Сидоров П. И.* Маркетинг образовательных услуг в цифровую эпоху. — СПб.: Академия, 2020. — 210 с.

4. *Alavi M., Leidner D. E.* Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues // *MIS Quarterly*. 2001. Vol. 25. No 1. P. 107–136.
5. *Bates T.* Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning. – Vancouver: Tony Bates Associates Ltd, 2015. – 512 p.
6. *Clark R., Jones R., Smith K.* Cybersecurity in Education: Challenges and Solutions // *Journal of Educational Technology*. 2018. Vol. 12. No 3. P. 45–60.
7. *Davenport T. H., Prusak L.* Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 224 p.
8. *Lee J., Kim H., Park S.* Artificial Intelligence in Education: Opportunities and Challenges // *International Journal of Educational Technology*. 2021. Vol. 18. No 2. P. 1–15.
9. *Martin F., Sun T., Westine C. D.* The Role of Learning Management Systems in Higher Education: A Comprehensive Review // *Journal of Educational Technology Systems*. 2019. Vol. 48. No 2. P. 173–200.
10. *Selwyn N., Hillman T., Eynon R.* Digital Technology and the Contemporary University: Degrees of Digitization. – London: Routledge, 2020. – 180 p.
11. *Siemens G.* Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age // *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. 2005. Vol. 2. No 1. P. 3–10.
12. *Smith A., Johnson B.* Digital Marketing in Higher Education: Strategies for Success // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2022. Vol. 32. No 1. P. 1–20.

Калинкина Екатерина Васильевна,

студентка,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: Kalinkina.katirina@yandex.ru

Специфика рекламного воздействия на потребителей в зависимости от времени года

Аннотация. Начиная с истории развития рекламы, с XV века, сущность воздействия рекламных сообщений со стороны компании заключается в привлечении внимания к товару, показу товара в наилучшем свете для одной цели – продажи товара покупателю. Поскольку реклама нацелена на потребителя, то с точки зрения психологии рекламы, именно на него оказывается эмоциональное воздействие. Успешный рекламный продукт может привести к росту продаж товара компании. Так как объектом рекламы является товар, а для товара свойственна цикличность и колеблемость спроса, – мы полагаем, что рекламисты «подстраивают» рекламные сообщения под разное время года, создавая разные тематические сюжеты рекламного продукта. Например, когда наступает осень, начинается пик простудных заболеваний у потребителей, то по телевидению начинают показывать активно рекламу лекарств (анвимакс, терафлю, реклама реневал). В статье автор говорит также о том, что реклама способствует созданию спроса на товары и услуги, повышает объёмы продаж и стимулирует конкуренцию между производителями. Статья снабжена примерами рекламных текстов и роликов.

Ключевые слова: потребитель, поведение потребителей, рекламное воздействие, спрос, времена года.

Kalinkina Ekaterina,

Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: Kalinkina.katirina@yandex.ru

The Specifics of the Advertising Impact on Consumers Depending on the Time of the Year

Abstract. Since the history of advertising, since the 15th century, the essence of the impact of advertising messages on the part of the company is to attract attention to the product, to show the product in the best possible light for one purpose – to sell the product to the buyer. Since advertising is aimed at the consumer, from the point of view of the psychology of advertising, it is he who is emotionally affected. A successful advertising product can lead to increased sales of the company's product. Since the object of advertising is a product, and the product is characterized by cyclical and fluctuating demand, we believe that advertisers "adjust" advertising messages to different times of the year, creating different thematic plots of the advertising product. For example, when autumn comes, the peak of colds among consumers begins, then advertising of medicines (anvimax, teraflu, renewal advertising) begins to be actively shown on television. In the article, the author also says that advertising helps to create demand for goods and services, increases sales and stimulates competition between manufacturers. The article is provided with examples of advertising texts and videos.

Keywords: consumer, consumer behavior, advertising impact, demand, seasons.

В современном мире потребитель уже не представляет свой день без просмотра рекламы. Наружная реклама стала привычной, по телевизору показывают рекламу, чтобы посмотреть видеоролик на телефоне, пользователи вынуждены смотреть рекламу, «реклама есть часть жизни людей, к рекламе потребители относятся как к данности» [1, с. 222]. Многих людей реклама раздражает, тем не менее реклама стимулирует спрос в зависимости от времени года, так как практически для любого товара есть сезонность и цикличность спроса. Компании с помощью рекламы стимулируют сбыт на продукт или услугу в разное время года, ведь покупателю не нужны зимние вещи, когда за окном уже весна? Например, компания «Lamoda»¹ на каждый сезон делает разную рекламу и призывает покупателей через свой лозунг «Весна – время обновляться» «освежать» свой гардероб. В статье были рассмотрены рекламные видеоролики по модели воздействия рекламы Э. Льюиса AIDA [2]. и был сделан важный вывод о том, что компании создают и показывают рекламу в разной тональности и сюжетом в зависимости от времени года.

Целью данной статьи является выявить специфику рекламного воздействия на потребителей в зависимости от времени года. Ведь на каждый новый сезон компании выпускают новую рекламу, чтобы привлечь новых потребителей, заинтересовать постоянных покупателей и быть актуальными в разные времена года. *Используемые в статье общенаучные методы исследования* – это разбор видеороликов по модели Э. Льюиса AIDA. В качестве *объекта исследования* были рассмотрены рекламные ролики известных компаний.

Представим определение рекламы. Согласно Федеральному закону «О рекламе», реклама – это «информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке» [3]. Значительная часть маркетингового бюджета компаний направлена именно на создание рекламного продукта. Рассмотрим динамику изменений российского рынка рекламы. В период пандемии «рекламный рынок ... испытывал сложные времена. Согласно отчету АКАР, объёмы денежных вложений в рекламный рынок в 2020 году по сравнению с 2019 годом снижались, как и снижается доля рекламных средств в структуре рекламного рынка, исключение составляет только интернет-реклама» [1, с. 222]. Сегодня ситуация изменилась в положительную сторону. Согласно последнему отчету аналитического центра АКАР, «суммарный объём регионального рекламного рынка России (без учета объёмов московского регионального рынка) по всем основным медиасегментам – Видео, Аудио, Издательский бизнес, ООИ и Интернет-сервисы – в 2024 году составил 123.8 млрд руб., что больше объёма предыдущего 2023 года на 16%» [4]. Таким образом, роль рекламы неоспорима в аспекте привлечения внимания потребителя к товару и дальнейшей покупки товара. Известно, что поведение потребителей характеризуется процессом принятия решений о покупке, в том числе временем на поиск и выбор альтернатив товара, критериями выбора товара в зависимости от цены и качества, частотой покупок, эмоциональной выгодой.

Поскольку товар как главный герой рекламного сообщения обладает сезонностью спроса, компании стремятся повысить продажи путём показа рекламы товара в активный сезон продаж и напомнить о товаре в периоды спада продаж. «Под сезонностью традиционно понимают постоянно возникающие перепады спроса в зависимости от разных факторов. Влияющими на спрос факторами могут быть: времена года и климатические условия. Сезонность характеризуется неравномерностью и цикличностью продаж; если пики и спады в продажах наблюдаются на протяжении не менее чем 3 лет подряд и разница в продажах на спаде и на пике составляет не менее 30–40%» [5, с. 146].

Рассмотрим далее примеры рекламных роликов в зависимости от времени года.

Зимняя реклама

Зимой мы уже не можем представить свой день без рекламы Кока-кола². Вспомним рождественские видеоролики данной компании. Реклама очень душевная, она даёт понять, что скоро начнётся то самое волшебство, Новый год, и нужно «закупаться» продуктами и бутылочкой колы. Потребителя сразу привлекают кадры, как фура с книжки мальчика оживает, и сразу из дома нас переносят в лес. Нам становится

¹ Информация о рекламе «Lamoda». URL: <https://yandex.ru/video/preview/17604933336060688284> (дата обращения: 29.03.2025).

² Информация о зимней рекламе Кока-кола. URL: <https://yandex.ru/video/preview/18275435069165589502> (дата обращения: 29.03.2025).

интересно, что будет дальше. Собирается семья за одним столом, начинается подготовка к празднику, и волшебным образом появляются бутылки кока-колы. У потребителя появляется желание купить данный напиток. Данная реклама повышает спрос на товар в зимнее время года, ведь Кока-кола — это прохладительный напиток, который пьют в летнее время года. Реклама Кока-колы — всегда ассоциируется у потребителя с Новым годом.

Весенняя реклама

Компания “Ferrero” основана 14 марта 1942 года в Италии. Компанию основал Пьетро Ферреро. На тот момент она представляла собой магазин сладостей. В 1946 году начала работать первая фабрика “Ferrero”. Сейчас оборот компании составляет 19 млрд евро, а число сотрудников — 47 212 человек. Реклама компании “Ferrero”¹ напоминает нам о предстоящем весеннем празднике Пасхе. Внимание пользователя сразу привлекает воздушный шар, который показывают по сюжету ролика в форме пасхального яйца. Далее появляются маленькие парашюты с подарками компании “Ferrero”, и человеку становится интересно, кому же достанутся сладкие подарки. Мы можем наблюдать, как люди дарят корзинки с продукцией “Ferrero”, и нам хочется сделать то же самое — порадовать своих близких. Реклама наполнена лёгкостью, добротой и напоминает нам о семейных ценностях. В конце данного рекламного ролика нас призывают к покупке продукции “Ferrero”. Благодаря этому призыву, интересной подаче и яркой картинке повышается спрос на продукцию компании “Ferrero”.

Летняя реклама

M&M’s — шоколадное драже, которое любят все. Эти конфеты выпускает компания “Mars LLC”. Название бренда расшифровывается как «Марс и Мьюрри» (англ. Mars & Murrie’s) — по фамилиям двух основателей компании. Данная компания появилась в США в 1941 году. В рекламе два драже представлены как люди, отдыхающие на пляже. Итак, с начала сюжета рекламы мы видим яркое небо, солнце, пляж. Это очень привлекает внимание потребителя. Далее в кадре появляется «наглая» плитка шоколада. Потребителю становится интересно, какое дальше будет развитие сюжета. В итоге плитка шоколада тает под лучами жаркого солнца, а драже — нет. В конце рекламы демонстрируется интересный слоган «Тает во рту, а не в жару». И потребителю хочется проверить данную фразу. Тем самым компания увеличивает спрос своей продукцией, ведь маленьким детям реально становится интересно проверить, тает ли драже или нет. Яркая, смешная реклама, которая привлекает внимание потребителя, и появляется желание купить данную сладость.

Осенняя реклама

Как правило, после жаркого лета стремительно врывается осень. Осень — период вирусных заболеваний. Осенняя реклама Эргоферона встречается все чаще от «Материя Медика Холдинг НПФ, ООО» (Россия) — производителя препарата «Эргоферон»². При просмотре данной рекламы мы видим танцующие пары. Красивая картинка, синхронно танцующие пары в парке и жёлтая листва привлекают наше внимание. Далее представлена информация, что в такое время года начинается сезон заболеваний. И нам предлагают лекарственный препарат. Потребителю становится важно, как защитить себя от заболеваний. Далее перечисляются его положительные качества, и потребитель хочет купить данный препарат, чтобы обезопасить себя и свою семью от простуды. Спрос на этот товар в осенний и зимний период очень большой. Данная реклама напоминает нам о таком нехорошем периоде времени года.

Мы пришли к выводу, что потребитель видит разную рекламу с разными сюжетами в зависимости от времени года. Каждый рекламный ролик уникален. За ним стоит большой съёмочный процесс, огромный бюджет и задумка, которую воплощают люди в реальность. Реклама вовлекает новых покупателей и повышает спрос на товары или услуги. К каждому времени года компании стараются обновлять рекламу, чтобы быть актуальными. Бренды всегда тратили много денег на рекламу, это помогало и помогает по сей день привлечь потребителей, повысить узнаваемость, закрепить себя на рынке и увеличить спрос на товары/услуги.

¹ Информация о рекламе “Ferrero”. URL: <https://yandex.ru/video/preview/11977629507951411651> (дата обращения: 29.03.2025).

² Информация о рекламе Эргоферон. URL: <https://yandex.ru/video/preview/16575284887474097710> (дата обращения: 29.03.2025).

Литература

1. *Суворова Т. В.* Роль нетрадиционных рекламных носителей в эмоциональном брендинге и повышении ценности для клиента // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 6 (109). С. 220–229.
2. *Lewis C. T. C.* (1908). *George Baxter (colour Printer) His Life and Work: A Manual for Collectors.* S. Low, Marston, Id.
3. О рекламе: Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025).
4. Статистика Ассоциации коммуникационных агентств России [Электронный ресурс] URL: <https://akarussia.ru/volumes/obem-gynka-marketingovyh-kommunikacij-v-2024-godu/> (дата обращения: 24.04.2025).
5. *Жукова Е. Е., Суворова Т. В.* Маркетинг услуг: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 364 с.

Мартынюк Максим Сергеевич,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: take_over_control@mail.ru

SPIN-код: 3351-9078

Анализ текущего состояния клиентоориентированности и конкурентоспособности компаний сферы информационной и кибербезопасности

Аннотация. Специфические особенности рынка кибербезопасности как активно развивающейся, имеющей свои тенденции и специфику определяют важность использования клиентоориентированного подхода. При изучении механизмов и алгоритмов существования рынка кибербезопасности необходимо переосмыслить концепцию клиентоориентированности для определения границ и содержания конкурентоспособности компаний сферы кибербезопасности. Цель исследования заключается в составлении комплексного набора инструментов анализа клиентоориентированной компании в сфере ИТ и кибербезопасности. В работе были апробированы как общие методы теоретического познания (анализ и синтез информации, структурирование, дедукция и индукция), так и конкретные эмпирические методы (глубинное интервью, опросы, метод факторного анализа, аналитический метод). Также был проведён общий анализ актуального состояния рынка кибербезопасности в России, сформулированы общие закономерности в заданной концепции.

Ключевые слова: конкурентоспособность, клиентоориентированность, компании сферы информационной и кибербезопасности, рынок кибербезопасности, клиентоориентированный подход.

Martynyuk Maxim,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: take_over_control@mail.ru

SPIN-code: 3351-9078

Analysis of the Current State of Customer Focus and Competitiveness of Information and Cybersecurity Companies

Abstract. The specific features of the cybersecurity market as an actively developing market with its own trends and specifics determine the importance of using a customer-oriented approach. When studying the mechanisms and algorithms of cybersecurity market existence, it is necessary to rethink the concept of customer focus to determine the boundaries and content of competitiveness of cybersecurity companies. The purpose of the study is to compile a comprehensive set of tools for analyzing a customer-centric IT and cybersecurity company. Both general methods of theoretical cognition (analysis and synthesis of information, structuring, deduction and induction) and specific empirical methods (in-depth interview, surveys, factor analysis method, analytical method) were tested in the work. We also conducted a general analysis of the current state of the cybersecurity market in Russia and formulated general patterns in the given concept.

Keywords: competitiveness, customer focus, information and cybersecurity companies, cybersecurity market, customer-centric approach.

Современные реалии, продиктованные санкционным давлением со стороны недружественных стран, нестабильностью экономики и повышением уровня киберугроз, формируют новые условия для развития, масштабирования и повышения «плотности» отечественного рынка информационной и кибербезопасности. Обратимся к реальным цифрам и фактам. Так, число компаний, занимающихся разработкой программных решений в сфере информационной безопасности, за пять лет выросло в России на 41 % и достигло 11,2 тыс. организаций¹. Эксперты связывают такой рост с общим развитием цифровых технологий, сопряженными с этим фактом условиями: усилением киберугроз, новыми экономическими условиями развития отечественного рынка. В качестве дополнительных катализаторов развития отрасли были отмечены: переход на отечественные ИТ-решения и изменения в законодательстве.

Все эти условия, а также реальное положение дел на российском рынке информационной и кибербезопасности, актуализируют вопрос развития и совершенствования бизнес-процессов и особенностей функционирования компаний, занимающих эту нишу рынка. Всё большая «озабоченность» компаний сферы информационной и кибербезопасности вопросом конкурентоспособности обуславливается также тем, что в стране осуществляется переход на отечественную продукцию, активно развивается процесс освоения новых технологий, а государство оказывает поддержку в развитии бизнеса в ИТ-сфере [1 – 4]. Соответственно, все эти факторы предполагают необходимость укрепления позиций на рынке, что невозможно без модернизации внутренней структуры организации и перехода на более актуальные и современные модели управления, включая переход на клиентоориентированную модель.

Целью исследования является определение и представление комплексного инструментария для оценки уровня клиентоориентированности компаний рынка кибербезопасности, и их адаптации к условиям рынка.

Дизайн исследования представлен смешанным методом. Для определения текущего положения дел на рынке информационной и кибербезопасности, а также выделения специфики клиентоориентированности в комплексе маркетинга был проведен литературный обзор.

Для анализа и представления конкретного инструментария для оценки уровня клиентоориентированности компаний рынка кибербезопасности были использованы количественные и качественные методы исследования. При этом была соблюдена последовательность, имеющая практическое значение: количественное исследование позволило определить и выделить индикаторы шкал для измерения клиентоориентированности компаний с упором на специфику сферы информационной и кибербезопасности, а качественное исследование позволило актуализировать и уточнить специфические для выбранной ниши дополнительные индикаторы. Временные рамки проведения исследования: 2024 год. В выборку попали представители B2B, B2G и смешанных рынков, производящих товары и услуги в сфере информационной и кибербезопасности.

При анкетировании респондентам были разосланы ссылки на онлайн-опрос. Всего в исследовании приняли участие 85 респондентов, принято к исследованию – 62 оценки респондентов. Также было применен метод глубинного интервью, были опрошены 32 респондента, выборка по профессиональной принадлежности идентична выборке опроса. Средняя продолжительность одного интервью – 30 минут.

В рамках литературного обзора проводился критический теоретический анализ более 60 научных работ зарубежных и отечественных авторов, раскрывающих отдельные элементы и характеристики клиентоориентированности компаний на разных рынках за последние 20 лет. При этом среди опубликованных к 2025 году исследований не было выявлено работ, посвящённых особенностям измерения клиентоориентированности компаний рынка информационной и кибербезопасности с учётом специфики этой сферы.

Литературный обзор позволил сформулировать ряд постулатных тезисов, которые были учтены в рамках эмпирического исследования. Так [5 – 9]:

- существует косвенный характер воздействия клиентоориентированности на результативность;
- во многих исследованиях выделяется факт несоответствия результатов качественного и количественного исследований, при котором расходятся результаты по диагностическим шкалам и глубинным интервью, что говорит о попытках представителей компаний завесить оценку клиентоориентированности своей организации (отмечает, что только смешанный метод исследования даёт объективные результаты).

Заслуживает внимания монография Е. Е. Жуковой и соавторов [10], где представлен полный и подробный комплекс показателей оценки ориентации на клиента через метрики лояльности и удовлетворённости,

¹ Информационная безопасность (рынок России) [Электронный ресурс] // Сайт TADVISER, 2025. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F> (дата обращения: 03.04.2025).

пожизненной ценности и пр. Авторы отмечают, насколько важно отслеживать оценку «уровня клиентоориентированности компании на основе диагностики удовлетворённости и лояльности клиентов, поскольку для управления клиентоориентированностью необходимо знать уровень сформированной ориентации на клиентов на основе выявления и оценки факторов, влияющих на потребительскую удовлетворенность» [10, с. 4].

Литературный обзор позволил определить, что клиентоориентированный подход в контексте отечественного рынка недостаточно развит, а в контексте отечественного рынка информационной и кибербезопасности как активно развивающейся «молодой» отрасли, требует глубокого исследования.

На российском рынке информационной и кибербезопасности, как видится, индикаторы качества продукции, услуг и обслуживания служат «ценностью» для клиента.

Дополненная индикаторами комплексная шкала выступает как инструмент для оценки уровня клиентоориентированности компаний на рынке информационной и кибербезопасности и учитывает специфические особенности этого рынка.

Итак, в работе был произведен сбор первичной информации. В качестве основы для разработанной диагностической шкалы выступили: исследования клиентоориентированности (с упором на отечественный рынок) за последние 20 лет; количественное исследование, качественное исследование. Смешанный дизайн исследования позволил комплексно раскрыть действующее положение дел на рынке информационной и кибербезопасности и разработать адаптированную шкалу с новыми индикаторами, обусловленными спецификой рынка информационной и кибербезопасности. Исследование имеет ресурсы и перспективы для дополнения, расширения и дальнейшей апробации выделенного инструментария.

Литература

1. Рыжкова М. В., Спицын В. В., Скрыльникова Н. А. Развитие сектора ИТ в России: драйверы и методы стимулирования // Вестник университета. 2021. № 10. С. 83–93.
2. Куча В. В., Агазарян Н. В. Цифровая экономика в России: направления и перспективы развития // Индустриальное, инновационное и финансовое развитие России: факторы и тенденции. 2022. С. 138–141.
3. Егорова Н. М. Информационные технологии: развитие и перспективы // Вопросы современных научных исследований. 2021. С. 53–58.
4. Ложкина С. Л., Зеленкина Е. В., Павленко И. В. Факторный анализ программ развития ИТ-отрасли: региональный аспект // Экономические и гуманитарные науки. 2021. № 1. С. 348.
5. Калюжнова Н. Я., Кошурникова Ю. Е. Клиентоориентированность как управленческая технология // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2024. № 3. С. 49–57.
6. Зуенкова Ю. А., Самонкина М. Е. Исследование клиентоориентированности компаний сектора медицинской промышленности // Практический маркетинг. 2024. № 10. С. 33–37.
7. Дьяков С. А. Управленческие стратегии для устойчивого развития и роста бизнеса // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 3 (17). С. 80–85.
8. Киреева А. М., Иващенко Н. С. Существующие подходы к оценке клиентоориентированности // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2022). Часть 2. — М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А. Н. Косыгина. 2022. С. 210–214.
9. Пожарицкий Е. Д. Сравнение подходов к определению понятия клиентоориентированности // Наука — образованию, производству, экономике [Электронный ресурс]: сборник материалов 19-й Международной научно-технической конференции «Наука — образованию, производству, экономике», секция «Инженерная экономика» / Белорусский национальный технический университет, кафедра «Инженерная экономика»; редкол.: О. А. Лавренова, А. В. Плясунков, Т. А. Сахнович. — Минск: БНТУ, 2022. С. 141–146.
10. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 287 с.

Мыцких Матвей Сергеевич,

аспирант факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mskwheels27@gmail.com
ORCID: 0009-0006-0967-5321

Искусственный интеллект и маркетинг: будущее персонализированного подхода

Аннотация. В статье рассматривается роль ИИ в персонализированных маркетинговых кампаниях и его влияние на потребительский опыт. Обсуждаются технологии, такие как машинное обучение и аналитика больших данных, которые помогают компаниям сегментировать аудиторию и предсказывать поведение потребителей. Приводятся примеры успешного применения ИИ в маркетинге, подчеркивающие его способность улучшать коммуникацию с клиентами. Также рассматриваются риски и этические аспекты, включая конфиденциальность данных. В заключение подчеркивается необходимость сбалансированного подхода к внедрению ИИ в маркетинг, учитывающего интересы потребителей.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), персонализация, большие данные, алгоритмы машинного обучения, поведение потребителей.

Mytskikh Matvey,

Postgraduate Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mskwheels27@gmail.com
ORCID: 0009-0006-0967-5321

Artificial Intelligence and Marketing: the Future of a Personalized Approach

Abstract. The article examines the role of AI in personalized marketing campaigns and its impact on consumer experience. Technologies such as machine learning and big data analytics that help companies segment their audience and predict consumer behavior are discussed. Examples of successful use of AI in marketing are given, emphasizing its ability to improve communication with customers. Risks and ethical aspects, including data privacy, are also considered. In conclusion, the need for a balanced approach to the implementation of AI in marketing, taking into account the interests of consumers, is emphasized.

Keywords: artificial intelligence (AI), personalization, big data, machine learning algorithms, consumer behavior.

В условиях цифровой трансформации искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым инструментом маркетинга, позволяющим переосмыслить подходы к взаимодействию с потребителями. Однако, несмотря на растущий объём данных и развитие алгоритмов, многие компании сталкиваются с проблемой недостаточной персонализации маркетинговых кампаний, что снижает их эффективность и негативно влияет на клиентский опыт [1, с 126 – 128]. Современный маркетинг переживает эпоху гиперперсонализации, где потребители ожидают от брендов не просто релевантных предложений, а индивидуального подхода, учитывающего их уникальные предпочтения и контекст

взаимодействия. По данным Accenture в 2023 году [2], 83 % покупателей готовы делиться персональными данными в обмен на персонализированный сервис, однако лишь 22 % компаний эффективно используют эти данные.

Основная проблема заключается в том, что большинство маркетинговых систем на базе ИИ опираются на устаревшие алгоритмы, не способные адаптироваться к динамике поведения пользователей. Это приводит к генерации шаблонных рекомендаций, снижающих вовлечённость и лояльность аудитории. Парадокс современного этапа развития маркетинговых технологий заключается в том, что при экспоненциальном росте объёмов данных и мощности аналитических алгоритмов, уровень реальной персонализации коммуникаций остаётся неудовлетворительным. Согласно нашему анализу, проведенному в 2023 – 2024 гг., лишь 18 % компаний из рейтинга Fortune 500 [3] достигают показателя NPS (Net Promoter Score) выше 50 при использовании ИИ-решений в маркетинге.

Цель исследования состояла в анализе влияния искусственного интеллекта на потребительский опыт, а также в выявлении важной роли искусственного интеллекта в персонализированных маркетинговых кампаниях.

Методы исследования: в работе использовались общетеоретические методы, такие как анализ и синтез.

Ход реализации: искусственный интеллект в маркетинге

Искусственный интеллект постоянно трансформирует подходы к рекламе, аналитике и обслуживанию клиентов. В отличие от традиционных методов, которые часто основываются на предположениях о целевой аудитории, ИИ позволяет рекламодателям анализировать большие объёмы данных о поведении пользователей, точно определяя, какие объявления будут наиболее эффективными. Например, алгоритмы машинного обучения предсказывают, какие пользователи с наибольшей вероятностью откликнутся на конкретные предложения, что оптимизирует расходы на рекламу и улучшает пользовательский опыт [4, с. 143]. В области аналитики ИИ извлекает ценные инсайты из больших наборов данных, позволяя компаниям лучше понимать покупательские привычки и предсказывать изменения в поведении клиентов. «ИИ и нейросети могут анализировать комментарии, отзывы в социальных медиа, такой анализ помогает оценить общественное мнение о контенте или продукте, также они помогают анализировать большие объёмы данных для выявления тенденций и паттернов, что помогает в принятии бизнес-решений» [5, с. 14].

Персонализированные маркетинговые кампании

В условиях стремительного роста конкуренции на потребительском рынке персонализированные маркетинговые кампании трансформируются из конкурентного преимущества в обязательный элемент стратегии, причём последние исследования демонстрируют, что их эффективность возрастает при интеграции поведенческой экономики и предиктивной аналитики. Современные алгоритмы машинного обучения позволяют не только сегментировать аудиторию по демографическим признакам, но и прогнозировать индивидуальные реакции на маркетинговые стимулы, учитывая когнитивные искажения, такие как эффект якорения или aversion к потерям. Например, спортивные бренды, применяющие нейросетевые модели для анализа микроповедения пользователей в цифровых средах, достигают 37 % повышения конверсии за счёт гиперперсонализированных предложений, синхронизированных с циркадными ритмами целевой аудитории. Ключевым инновационным аспектом становится использование federated learning для обработки децентрализованных данных без компрометации приватности, что решает этическую дилемму между персонализацией и конфиденциальностью. Оптимизированные таким образом кампании демонстрируют синергетический эффект: рост NPS на 24 пункта сочетается со снижением CAC благодаря минимизации рекламного шума, при этом лонгитюдные исследования подтверждают устойчивость формируемого brand attachment даже в условиях экономической турбулентности.

Рекомендательные системы

В условиях стремительного развития цифровых технологий компании сталкиваются с необходимостью максимально эффективно использовать доступные данные для улучшения взаимодействия с клиентами [6, с. 77 – 80]. Одним из самых мощных инструментов в этой области являются рекомендательные

системы, которые применяют искусственный интеллект для анализа пользовательской информации и предоставления персонализированных рекомендаций. Эти системы помогают пользователям находить интересующий их контент или товары, основываясь на их предпочтениях и поведении.

Современные цифровые сервисы научились угадывать наши предпочтения с пугающей точностью. Возьмем, к примеру, музыкальные платформы. Они не просто предлагают похожие композиции — они чувствуют наше настроение. Утром предлагают бодрящие мелодии, вечером — спокойные. Но эта кажущаяся забота имеет обратную сторону. Мы постепенно попадаем в своеобразную «золотую клетку» вкусов, где алгоритмы подают только то, что соответствует нашему прошлому поведению, лишая возможности открыть что-то принципиально новое. Проблема вышла настолько серьезной, что некоторые платформы начали добавлять пояснения к своим рекомендациям. Теперь можно увидеть сообщения вроде «Этот трек предложен потому, что вы часто слушали похожие композиции в это время суток». Такая прозрачность — первый шаг к возвращению контроля над собственным цифровым пространством.

Итак, существуют разные типы рекомендательных систем, включая контентные фильтры, которые анализируют содержание, и коллаборативные фильтры, использующие поведение пользователей с похожими интересами. Опираясь на историю покупок, действия на сайте и демографические данные, рекомендательные системы значительно увеличивают уровень конверсии, повышают лояльность клиентов и оптимизируют маркетинговые затраты.

ИИ в маркетинге 2030: от предсказаний к предикативному воздействию

Современные технологии уже сегодня способны не просто анализировать поведение, но и предугадывать наши следующие шаги. В некоторых передовых магазинах тестируют системы, которые по выражению лица определяют отношение к товару. На основе этой информации специальные программы создают персонализированные описания, превращая обычный товар в нечто особенное, созданное «как будто специально для вас». Будущее маркетинга лежит в сфере предиктивно-адаптивных систем, где ИИ не только анализирует поведение, но и мягко направляет его через «нарративные триггеры». Пионером здесь стал Alibaba с проектом «Mind-Reading Store»: нейроинтерфейсы в умных зеркалах определяют непроизвольные реакции на товары, а генеративные ИИ (например, GPT-6) создают персонализированные коммерческие сказки, повышающие вовлечённость на 40 %. Однако главный прорыв — квантовые вычисления для real-time обработки данных. Компания L'Oréal уже тестирует квантовые алгоритмы, прогнозирующие спрос на новые линейки косметики с точностью до 93 %. Параллельно растёт спрос на «анти-ИИ-маркетинг»: бренды вроде Patagonia сознательно отказываются от гиперперсонализации, делая ставку на эко-этику — тренд, названный Harvard Business Review «гуманизацией цифрового взаимодействия» [7]. Однако не все компании идут по этому пути. Некоторые компании сознательно выбирают стратегию минимальной персонализации, делая ставку на честность и прозрачность. «Недопущение дискриминации и обеспечение объяснимости решений ИИ станут критическими фактором доверия потребителей в целях устойчивого развития компании [8, с. 130]. Возможно, именно такой подход окажется наиболее перспективным в долгосрочной перспективе.

Итак, искусственный интеллект в маркетинге достиг переломного момента: если в 2020-х фокус был на «умной автоматизации», то к 2030 году критическим фактором станет «эмпатийная алгоритмика». Технологии типа эмоционального ИИ и биометрического таргетинга требуют пересмотра традиционных KPI: вместо CTR и конверсии на первый план выйдут метрики типа «индекс цифрового благополучия» (DWI). Компании-лидеры, к примеру Сбер, показывают, что устойчивый успех возможен лишь при симбиозе трёх элементов: технологической точности, этической прозрачности и сохранения человекоориентированности. Опыт ведущих компаний показывает: секрет успеха в балансе. Технологии должны оставаться инструментом в руках человека, а не наоборот. Когда алгоритмы работают в паре со специалистами, результат оказывается лучше всего. Клиенты чувствуют, что их действительно понимают, а не просто анализируют.

Важно помнить о балансе между инновациями и этическими стандартами: компании должны стремиться не только к максимизации прибыли, но и к созданию ценности для своих клиентов. В конечном итоге успех бизнеса будет зависеть от того, насколько хорошо он сможет сочетать технологические новшества с этическими принципами, создавая уникальный опыт для каждого потребителя. будущее видим в дальнейшем росте использования ИИ, влекущем этические проблемы использования ИИ.

Литература

1. *Бережная М. Н., Рахминова Э. В., Орлова В. Г.* Искусственный интеллект в современном маркетинге: инструменты, возможности и перспективы // Стратегическое планирование и развитие предприятий. 2023. С. 21–24.
2. Accenture: автономный ИИ требует высокого уровня доверия [Электронный ресурс] // Сайт Агентства ITWEEK. URL: <https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=231442> (дата обращения: 25.02.2025).
3. Рейтинг наиболее успешных стран ФортунГлобал-500 [Электронный ресурс] // Сайт аналитического агентства NoNews. URL: <https://nonews.co/directory/lists/companies/fortune-global-500> (дата обращения: 25.02.2025).
4. *Артемьев Н. В., Маковецкий М. Ю., Митяков Е. С.* Управление проектами в условиях цифровой трансформации. – М.: Изд-во ЧОУВО «МУ им. С. Ю. Витте», 2024.
5. *Агаджанян С. А., Маковецкая Е. Н., Маковецкий М. Ю.* Цифровизация банковской сферы: современные тенденции, проблемы, перспективы // Бюллетень транспортной информации. 2021. № 9 (315). С. 10–35.
6. *Голдыбаев Д. И., Суворова Т. В.* Маркетинговые инструменты будущего: ИИ и нейросети, нейро-маркетинг и AR/VR технологии // Современные технологии управления. 2023. № 4 (104). С. 2–14.
7. Маркетинг и цифровая трансформация 2025: глобальные тренды [Электронный ресурс] // Сайт агентства РБК. URL: <https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi/> (дата обращения: 25.02.2025).
8. *Соболева Ю. П., Пайчадзе П. В.* Роль искусственного интеллекта в управлении деятельностью бизнес-структур // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 2 (182). С. 127–131.

Соколов Виктор Александрович,

аспирант кафедры менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: victor99sol@mail.ru
ORCID: 0009-0000-5789-4365

Конкурентная среда как рычаг разработки продукта на рынке видеоигр, настольных игр, и настольных ролевых игр

Аннотация. В условиях высокой конкуренции на рынке видеоигр, настольных игр и настольных ролевых игр (НРИ) разработчики сталкиваются с необходимостью адаптации своих продуктов к изменяющимся потребительским требованиям и рыночным условиям. В данной статье рассматривается конкурентная среда не только как фактор давления, но и как ключевой инструмент формирования потребительской ценности. Анализируются механизмы, с помощью которых конкуренция стимулирует инновации в игровом дизайне, маркетинговых стратегиях и методах монетизации. Особое внимание уделяется влиянию технологических трендов, цифровых платформ и пользовательского опыта на стратегию разработки игр. Выявлены ключевые тенденции, позволяющие компаниям сохранять конкурентоспособность, выделяться на фоне аналогичных продуктов и формировать лояльную аудиторию. В статье автор рассматривает преимущественно российские рынки и опыт взаимодействия с ними – на какие практики лучше обратить внимание, анализирует уже состоявшиеся подходы. Выдвигается гипотеза, что на общей волне развития рынка НРИ и видеоигр российские разработчики способны не только укрепить свои позиции и расширить предложение, но и сформировать новые ниши – уже сейчас для этого имеются необходимые ресурсы и экспертиза. На основе сравнительного анализа представлены рекомендации по использованию конкурентных преимуществ для повышения качества и уникальности игровых проектов.

Ключевые слова: маркетинг, конкурентная среда, видеоигры, настольные игры, настольные ролевые игры.

Sokolov Viktor,

Postgraduate Student
at the Department of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: victor99sol@mail.ru
ORCID: 0009-0000-5789-4365

Competitive Environment as a Lever for Product Development in the Market of Video Games, Board Games, and Tabletop Role-Playing Games

Abstract. Intense competition in the markets for video games, board games, and tabletop role-playing games (TTRPGs) stimulates developers to adapt their products to shifting consumer demands and changing market conditions. This article examines the competitive environment not only as a source of pressure but also as a key tool for shaping consumer value. It analyzes the mechanisms

through which competition stimulates innovation in game design, marketing strategies, and monetization methods. Primary study focus of this article – the influence of technological trends, digital platforms, and user experience on game development strategies. The article identifies key trends that enable companies to maintain competitiveness, stand out among similar products, and build a loyal audience. The author focuses primarily on the Russian markets and the specific practices that emerge within them – highlighting which approaches merit closer attention and analyzing existing models. The article puts forward the hypothesis that, amidst the general growth of the TTRPG and video game sectors, Russian developers are capable not only of strengthening their positions and expanding their offerings but also of establishing new niches – given that the necessary resources and expertise are already available. Based on a comparative analysis, the article offers recommendations for leveraging competitive advantages to improve the quality and uniqueness of game projects.

Keywords: marketing, competitive environment, video games, board games, tabletop role-playing games.

В условиях стремительного развития индустрии видеоигр, настольных игр и игр на ролевом взаимодействии (НРИ) конкуренция становится флагманским инструментом, который стимулирует появление качественно новых подходов и общего роста качества продуктов на этих рынках. В статье рассматривается конкурентная среда как инструмент воздействия на стратегические и тактические аспекты разработки продуктов в этой сфере. Особое внимание уделяется специфике российского рынка, актуальным трендам и применению теоретических моделей управления конкуренцией.

Актуальность темы заключается в том, что современные креативные индустрии, в особенности те, что связаны с игровыми формами взаимодействия, переживают фазу бурного роста и активной трансформации. Видеоигры, настольные игры и НРИ превратились в самостоятельные направления как в культурной, так и в экономической плоскости. Эти отрасли характеризуются высокой плотностью идей, стремительным темпом обновления ассортимента и всё более утончёнными ожиданиями потребителей. В подобных условиях конкурентная среда приобретает особое значение – она перестаёт быть исключительно пространством соперничества за ресурсы или внимание аудитории и становится важнейшим фактором, способствующим формированию новых продуктов, технологических решений и моделей взаимодействия с игроками [1].

Методы исследования включают: анализ данных, классификация, оценка, аналогия, сопоставление, сравнение, Case Study, формализация.

В контексте российского рынка этот тренд обостряется в положительном ключе. Индустрия достаточно молодая – конкурентное давление здесь может выполнять роль внешнего стимула, побуждающего разработчиков к эксперименту, оптимизации и стратегическому позиционированию. Исследование этого феномена в контексте отечественного рынка необходимо как с точки зрения теоретического осмысления, так и на практике – для проектирования устойчивых форм взаимодействия между продуктом, аудиторией и экосистемой индустрии в целом [2].

Российский рынок видеоигр является одним из крупнейших в Восточной Европе по числу пользователей, однако в его структуре преобладают зарубежные продукты. Согласно данным компании MY.GAMES и международных аналитических агентств, только на 2023 год численность отечественных игроков превысила 90 миллионов. Однако доля локального контента в общем обороте остаётся весьма низкой – она соотносится с общей долей экономики России в мире, около 2–3 %. Это связано с множеством факторов: ограниченным доступом к инвестициям, рисками правовой среды, недостаточным развитием издательских платформ и ограниченными вариантами монетизации.

В сфере настольных игр наблюдается активное расширение аудитории, рост числа мероприятий, фестивалей, клубов по интересам [3]. Тем не менее производство настольных игр внутри страны по-прежнему сталкивается с проблемами тиражирования, ценообразования и логистики. Отечественные авторы часто ограничены в выборе полиграфических партнёров и каналов сбыта.

В области НРИ ситуация ещё более фрагментирована. В отсутствие крупных издательств и развитой институциональной поддержки подавляющее большинство проектов базируются на волонтерской инициативе и распространяются внутри сообществ.

Особенностью российского рынка является также постоянное взаимодействие с глобальными тенденциями и культурными кодами. Многие локальные проекты вынужденно ориентируются на западные и восточные образцы, адаптируя существующие формулы к местным реалиям. При этом в последние годы становится заметным встречное движение — растёт интерес к собственным культурным кодам, национальным мифологиям и языковым особенностям. Это создаёт потенциал для развития уникального предложения, которое способно конкурировать за счёт аутентичности и оригинальности.

Для осмысления роли конкуренции в разработке игровых продуктов можно опираться на ряд фундаментальных теоретических моделей [4]. Классической является модель пяти сил Майкла Портера, которая позволяет определить уровень конкурентного давления в отрасли и выявить факторы, влияющие на устойчивость компании или продукта. Эта модель учитывает угрозу появления новых игроков, силу поставщиков и покупателей, наличие заменителей и уровень внутриотраслевого соперничества. Применительно к игровой индустрии она помогает анализировать как прямых конкурентов, так и косвенные формы конкуренции, например между цифровыми играми и аналоговыми форматами досуга.

Инновационная теория Йозефа Шумпетера поднимает вопрос о том, как именно конкуренция может стимулировать развитие. Согласно его концепции «творческого разрушения», новые продукты и технологии вытесняют старые, порождая экономический и культурный прогресс. В случае игровой индустрии каждая новая успешная механика, жанровый гибрид или визуальный стиль может коренным образом изменить ожидания аудитории и структуру рынка. Конкуренция в таком контексте становится движущей силой креативности и риска.

Современные модели, такие как стратегия «голубого океана» Кима и Моборна, предлагают сместить акцент с прямого соперничества на создание нового спроса. В условиях высокой насыщенности стандартных решений и жанров особенно актуальной становится задача выхода за пределы «красного океана» — пространства агрессивной конкуренции — и перехода к формированию уникальных рыночных ниш. Для российских разработчиков этот подход особенно перспективен, поскольку позволяет минимизировать издержки и одновременно подчеркнуть культурную специфику.

Конкурентная среда «представляет собой динамическую систему на конкурентном рынке, где уже существуют или могут появиться другие игроки (конкуренты) [5, с. 116]. Практическое значение конкурентной среды для разработчиков видеоигр, настольных игр и НРИ выражается прежде всего в возможности объективной оценки качества своего продукта и систематизации обратной связи [6]. В условиях высокой плотности проектов и доступности информации о рынке каждая студия может оперативно реагировать на успешные кейсы, адаптировать механики и интерфейсы под актуальные ожидания, а также формировать собственные конкурентные преимущества.

Одним из важнейших инструментов в этой работе становится пользовательское тестирование. Сравнение с референсами, сбор отзывов, участие в игровых фестивалях или краудфандинговых кампаниях позволяют выявлять уникальные черты, которые могут стать основой для позиционирования. Конкуренция способствует более тщательной проработке игровых механик, сюжета, визуального стиля — всего того, что формирует пользовательский опыт.

Анализ рыночных трендов становится ещё одним необходимым элементом. Разработчики отслеживают популярные темы, сеттинги¹, жанровые гибриды, а также поведенческие модели аудитории. Это не означает механического копирования — наоборот, позволяет своевременно отреагировать на изменения в структуре спроса. Конкуренты становятся источником вдохновения и ориентиром для роста, а не только точкой давления.

Не менее важным становится развитие собственной ниши. В условиях глобальной конкуренции наибольшие шансы на успех имеют проекты, предлагающие оригинальное культурное содержание. Разработка игр, основанных на славянской мифологии, отечественной истории, фольклоре и языковом наследии, позволяет одновременно создавать уникальный продукт и выстраивать более глубокую связь с аудиторией. На современном этапе российская игровая индустрия демонстрирует несколько устойчивых направлений развития, каждое из которых прямо связано с механизмами конкурентной среды. Одним из главных трендов является рост интереса к локальному культурному коду. Игроки проявляют всё больший

¹ Среда или условия, в которой происходит сюжет и действия игры. От английского слова setting (помещение, обстановка, установка).

интерес к историям, которые отражают национальные традиции, региональные особенности и оригинальные мифологемы. Это позволяет разработчикам, особенно независимым, занять уникальные ниши и выстроить идентичность, не конкурируя напрямую с глобальными брендами.

Одним из примеров такой культурной интеграции можно назвать настольно-ролевую игру «Звёздное Веретено», которая была выпущена в июне 2024 года. За основу был взят славянский фольклор и сборник русских сказок, который был объединён с контрастирующей тематикой — научной фантастикой. Сама по себе идея не уникальна — коммерческие проекты в таком виде представлены, но в крайне малом количестве, либо недостаточно раскрыты. В свою очередь, такое смешение узнаваемых и популярных среди разных целевых аудиторий жанров позволило проекту создать настоящий эффект новизны и «свежести» на рынке отечественных НРИ.

Другой важной тенденцией является смешение форматов и жанров. Цифровые игры всё чаще заимствуют элементы настольных игр, а классические НРИ переходят в онлайн-среду, получают визуальные компоненты, автоматизированные генераторы сценариев и т.д. Это расширяет потенциал для кросс-платформенного развития и совместного потребления контента. Конкуренция в этой среде стимулирует разработчиков к освоению новых технологических инструментов и креативных решений.

Стоит упомянуть фактор искусственного интеллекта и применения генеративных моделей для производства текстового, визуального и звукового контента. Это сильно ускоряет и удешевляет разработку — авторы могут сфокусироваться именно на творчестве и проработке механик, а правильно подобранные промпты генерации дают возможность насытить материалы приятными глазу изображениями [7]. Сразу необходимо сделать оговорку — это не универсальная «палочка-выручалочка». Всё равно требуется время для обработки текста и изображений в ручном формате, однако сам подход существенно меняется и, что более важно, делает этот процесс более доступным для других игроков. Безусловно, имеется риск перенасыщения рынка низкокачественным продуктом, но со временем среднее качество вырастет, а неудачные проекты уйдут. До сих пор остается острым вопрос о восприятии ИИ со стороны потребителей и игроков. Многим не нравится его использование в коммерческих продуктах, и это важно учитывать при выстраивании своего позиционирования и коммуникации. В частности, авторы «Звёздного Веретена» столкнулись с этим вызовом напрямую. Это существенно не повлияло на продажи, но игнорировать такие болевые точки нельзя — позиционирование и прозрачность коммуникации должна выстраиваться сразу [8]. В конечном итоге команде удалось выстроить процесс так, чтобы разработка контента с использованием ИИ была выгодна и разработчикам, и игрокам.

Значительное влияние оказывает и сообщество пользователей. Игра перестаёт быть продуктом, замкнутым в себе: она живёт в рамках форумов, стримов, Discord-серверов, YouTube-обзоров. Разработка ведётся в условиях постоянной обратной связи, а успех во многом зависит от вовлечённости аудитории. Конкурентное преимущество здесь заключается не только в содержании продукта, а, скорее, в прозрачной и понятной коммуникации между авторами и игроками [9].

Конкурентная среда в сфере видеоигр, настольных игр и НРИ выступает в роли мощного стратегического ресурса. Она формирует условия, при которых возникает потребность в переосмыслении подходов к дизайну, маркетингу, взаимодействию с пользователями. На российском рынке, ещё формирующем собственную институциональную и культурную структуру, конкуренция может и должна рассматриваться как рычаг развития. Её грамотное использование позволяет создавать самобытные, устойчивые и конкурентоспособные продукты, способные не только адаптироваться к внешним условиям, но и формировать их.

Литература

1. Чумиков А. Н. Связи с общественностью и медиакommunikации: учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 148 с.
2. Лукичёва Т. А. Маркетинг: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 279 с.
3. Липсиц И. В. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 322 с.*

* Данный материал создан физическим лицом, выполняющим функции иностранного агента (дата принятия решения о включении в реестр иностранных агентов (15.03.2024)).

4. *Шевченко Д. А., Кидинов А. В., Гундарин М. В., Полунина О. С., Романов И. В., Овруцкий А. В., Новиков И. А., Харатьян А. Е.* Потребительское поведение. Кубанский государственный университет, МГУ им. М. В. Ломоносова. – М.: Издательство ООО «Директ-Медиа», 2023. – 147 с.
5. *Суворова Т. В., Баранов И. С.* Маркетинговый инструментарий анализа конкурентной среды и его практическое использование // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 9. С. 116–123.
6. *Молчанов Н. Н., Юмашев К. А.* Рынок видеоигр: анализ эффективных методов продвижения с использованием технологий цифрового маркетинга // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. № 3. С. 447–454.
7. *Баканов Б. А.* Нейросети и брендинг. Искусственный интеллект как тест на человечность // Бренд-менеджмент. 2023. № 3. С. 170–177.
8. *Бутл Р.* Искусственный интеллект и экономика: работа, богатство и благополучие в эпоху мыслящих машин: научно-популярное издание. – М.: Альпина ПРО, 2023. – 424 с.
9. *Ямпольская Д. О., Пилипенко А. И.* Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 198 с.

Червоный Артем Андреевич,

аспирант факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: chervonyja@mail.ru
SPIN-код: 1230-1708

Использование искусственного интеллекта в стратегическом бизнесе: влияние на бизнес-модели и социальную трансформацию

Аннотация. В условиях цифровой трансформации искусственный интеллект (ИИ) становится неотъемлемой частью стратегического управления. В работе рассматривается влияние ИИ на бизнес-модели, процессы принятия решений и социальные изменения. Приводится анализ кейсов, подчеркивающих конкурентные преимущества ИИ, а также обсуждаются риски, связанные с его внедрением. Используются методы контент-анализа и сравнительного анализа. Показано, что успешная интеграция ИИ требует учёта этических и социальных аспектов, а также трансформации корпоративной культуры.

Ключевые слова: искусственный интеллект, стратегическое управление, бизнес-модель, цифровая трансформация, социальные последствия.

Chervonyi Artem,

Postgraduate Student
at the Department of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: chervonyja@mail.ru
SPIN-code: 1230-1708

Application of Artificial Intelligence in Strategic Business: Impact on Business Models and Social Transformation

Abstract. In the context of digital transformation, artificial intelligence (AI) becomes an integral part of strategic management. This paper examines the impact of AI on business models, decision-making processes, and social change. It includes case analysis highlighting AI's competitive advantages and discusses risks associated with implementation. Methods used include content analysis and comparative analysis. The study shows that successful AI integration requires attention to ethical and social aspects as well as transformation of corporate culture.

Keywords: artificial intelligence, strategic management, business model, digital transformation, social impact.

Активное развитие искусственного интеллекта (ИИ) влияет на бизнес-мышление современных компаний. Сегодня многие организации используют в процессе функционирования ИИ. В работе автор задался целью проанализировать, как ИИ влияет на управленческие процессы в бизнес-моделировании и как ИИ активизирует социальные изменения. В работе был применён метод синтеза, анализа и обобщения.

Объектом исследования выступают современные бизнес-организации, внедряющие ИИ в стратегическую деятельность. Методологический подход базируется на системной концепции управления, принципах устойчивого развития и этического менеджмента.

Искусственный интеллект сегодня — это не просто технологическая инновация, а фундаментальный фактор, радикально трансформирующий стратегическое управление и бизнес-модели компаний. В условиях стремительно меняющейся цифровой среды ИИ стал ключевым элементом устойчивого развития бизнеса. Он позволяет организациям адаптироваться к внешним вызовам, оперативно обрабатывать большие объёмы данных, выстраивать эффективные стратегии и создавать персонализированные продукты и услуги [6].

Динамика внедрения ИИ в корпоративную практику демонстрирует эту тенденцию. Так, по данным аналитических исследований, доля компаний, активно интегрирующих технологии искусственного интеллекта, неуклонно растёт: с 25 % в 2018 году до 58 % в 2023-м. Подобный рост отражает не только технологическую зрелость решений, но и возрастающее стратегическое значение ИИ в конкурентной борьбе. На рисунке 1 чётко прослеживается этот тренд — устойчивое расширение масштабов применения ИИ в бизнесе за последние шесть лет подтверждает его закрепление как ключевого управленческого инструмента.

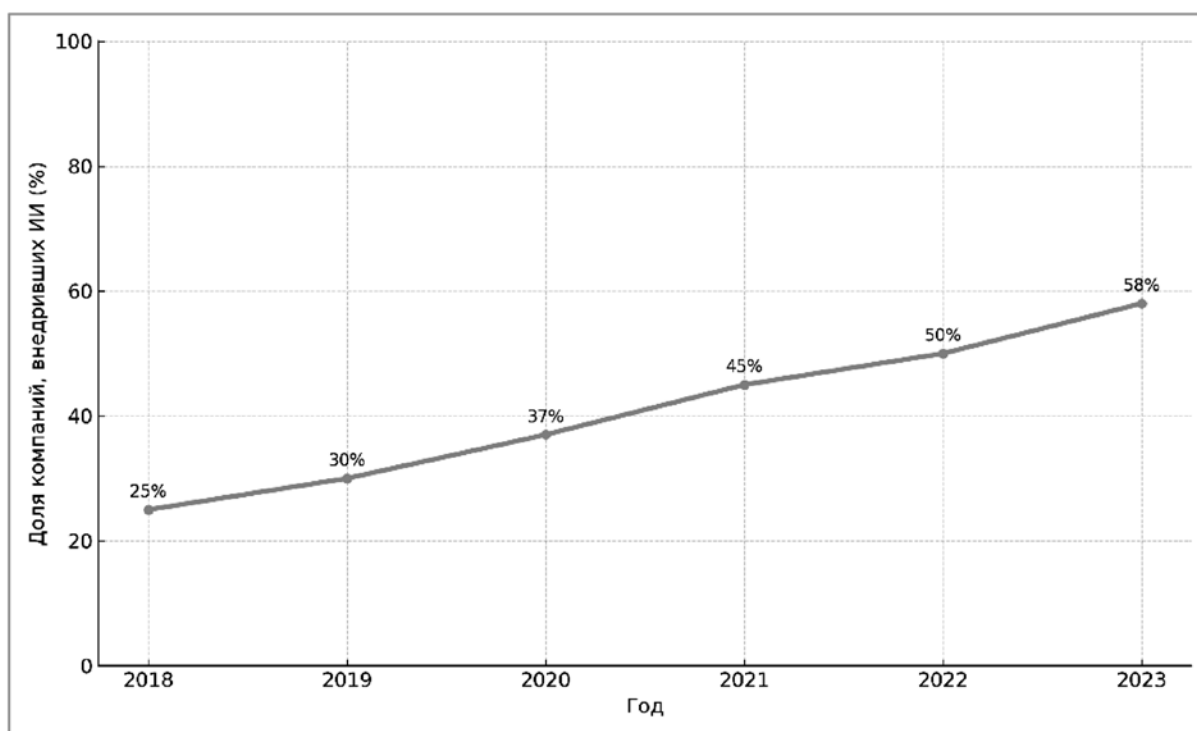


Рис. 1. Динамика внедрения ИИ в бизнес-процессы (2018–2023 гг.)

Fig. 1. Dynamics of AI implementation in business processes (2018–2023)

В последние годы мы стали свидетелями стремительной трансформации экономики и общества под влиянием цифровых технологий, и особенно — искусственного интеллекта. ИИ перестал быть исключительно научной категорией: сегодня он является практическим инструментом, определяющим вектор развития стратегического бизнеса [4]. «Ряд технологий на основе ИИ на сегодняшний день демонстрируют стремительное развитие. Среди них можно выделить технологии обработки естественного языка, системы распознавания речи и изображений, интеллектуальные алгоритмы машинного обучения и анализа данных, виртуальные агенты и чат-боты, обладающие высоким уровнем адаптивности и интерактивности и др.» [1, с. 14]. Внедрение ИИ уже оказывает масштабное влияние на ключевые управленческие процессы, бизнес-модели, структуру занятости и даже корпоративную культуру.

ИИ становится неотъемлемой частью стратегического мышления, поскольку его возможности по обработке больших объёмов данных, выявлению скрытых закономерностей и прогнозированию рыночных тенденций превосходят традиционные методы управления. В условиях глобальной нестабильности, экономических кризисов, логистических перебоев и повышенной конкуренции именно гибкость и способность быстро адаптироваться становятся ключевыми характеристиками успешной компании. И здесь ИИ играет роль катализатора этих качеств [3].

Современные компании переосмысливают ценностные предложения, используя ИИ для глубокой персонализации клиентского опыта. Технологии машинного обучения и анализа больших данных позволяют бизнесу создавать более точные, индивидуальные предложения, улучшать обслуживание и укреплять лояльность потребителей. Например, в розничной торговле такие компании, как Amazon, используют ИИ не только для персонализации предложений, но и для управления цепочками поставок в режиме реального времени. Это привело к сокращению сроков доставки, снижению издержек и повышению конкурентоспособности.

Согласно исследованию McKinsey Global Institute, ИИ способен обеспечить прирост доходов компаний в пределах 20–30 % при грамотной интеграции в операционные и стратегические процессы. Особенно высок потенциал ИИ в области прогнозной аналитики: он позволяет не только оценивать текущие риски [5], но и моделировать сценарии развития событий на основе исторических и внешних данных. Такой подход даёт управленческим командам возможность разрабатывать более устойчивые и адаптивные стратегии.

Однако внедрение ИИ в стратегическое управление требует не только технической, но и организационной зрелости. Одной из ключевых проблем остаётся недостаточная объяснимость решений, принимаемых ИИ. Большинство алгоритмов функционируют по принципу «чёрного ящика», и даже разработчики не всегда могут точно интерпретировать, почему система приняла то или иное решение [7]. Это создаёт трудности в отношении ответственности, особенно в сферах с высоким уровнем рисков — например, в банковской, медицинской или юридической практике.

Согласно опросу PwC, более 60 % руководителей обеспокоены тем, что отсутствие прозрачности алгоритмов подрывает доверие к решениям ИИ. Это ставит перед бизнесом задачу разработки и внедрения моделей Explainable AI — объяснимого искусственного интеллекта. Такие модели позволяют повысить прозрачность и обеспечить соответствие управленческих решений корпоративной и правовой ответственности.

Кроме технических вопросов, интеграция ИИ вызывает изменения в самой природе управления. ИИ трансформирует роль менеджера: от принятия рутинных решений он всё больше переходит к функциям фасилитатора, координатора и стратегического архитектора. Решения всё чаще принимаются на основе данных, а не на основании интуиции или личного опыта. Это снижает человеческий фактор, повышает точность, но также требует от менеджеров новых компетенций — работы с данными, критического мышления и способности оценивать предложения ИИ в контексте целей организации.

Не менее важным является влияние ИИ на структуру занятости. По прогнозам Всемирного экономического форума, до 375 миллионов работников во всём мире могут быть вынуждены сменить профессию или пройти переквалификацию к 2030 году [2]. В частности, автоматизация затрагивает сферы с высоким уровнем повторяемости задач: бухгалтерию, логистику, телемаркетинг и даже некоторые виды юридических услуг. Вместе с тем открываются новые направления: аналитика данных, разработка этических стандартов для ИИ, цифровое управление, технопсихология.

Это приводит нас к необходимости переосмысления образовательной системы. Вызовы, с которыми сталкиваются современные компании, требуют от системы образования гибкости, адаптивности и способности готовить специалистов для профессий, которых ещё нет. Компании всё чаще инвестируют в корпоративное обучение, создают собственные образовательные платформы, развивают программы reskilling и upskilling для сотрудников. Таким образом ИИ инициирует не только технологическую, но и культурную трансформацию организаций.

Важным элементом обсуждения становится этика. ИИ способен не только усиливать продуктивность, но и воспроизводить предвзятость, если обучается на необъективных данных. Уже сегодня зафиксированы случаи дискриминации по возрасту, полу или этническому признаку при автоматизированном отборе резюме. В ответ на эти вызовы Европейская комиссия предложила законодательную инициативу — Закон об искусственном интеллекте (AI Act), который предполагает классификацию систем ИИ по уровню риска и вводит обязательные меры по обеспечению справедливости, прозрачности и подотчётности.

Кроме этики, на повестке дня — вопросы устойчивого развития. ИИ открывает возможности для более экологически ответственного бизнеса: например, позволяет оптимизировать маршруты доставки и сократить выбросы, управлять потреблением ресурсов, прогнозировать потребности без избыточного производства. Согласно исследованию Accenture, более 60 % компаний рассматривают ИИ как инструмент

для реализации ESG-стратегий. Это подчёркивает, что технологии и устойчивое развитие – не противоположности, а взаимодополняющие элементы современной управленческой практики.

Сравнительный анализ традиционных и ИИ-ориентированных моделей принятия решений показывает: несмотря на эффективность алгоритмов, человеческий фактор остаётся критически важным. Опыт, эмпатия, понимание контекста, способность к моральной оценке – всё это пока остаётся недоступным для ИИ. Следовательно, наиболее перспективной моделью становится гибридная, в которой человек и ИИ дополняют друг друга, объединяя скорость и точность алгоритмов с интуицией и ответственностью управленца.

Результаты проведённого анализа подтверждают: использование искусственного интеллекта в стратегическом бизнесе – не просто технологический тренд, а многоуровневый процесс, затрагивающий экономику, общество и культуру. Его успешная реализация возможна только при соблюдении баланса между эффективностью и этикой, инновациями и социальной ответственностью, стратегическим видением и человеческими ценностями.

Таким образом, компании, способные переосмысливать свои бизнес-модели, инвестировать в подготовку персонала и внедрение этически обоснованных технологий, формируют новое поколение устойчивых, адаптивных организаций. Именно они определяют ландшафт бизнеса в ближайшие десятилетия.

Формирование гибкой стратегии, включающей принципы прозрачности, обучения и социальной ответственности, позволит организациям эффективно адаптироваться к вызовам новой экономики.

Литература

1. *Голдыбаев Д. И., Суворова Т. В.* Маркетинговые инструменты будущего: ИИ и нейросети, нейромаркетинг и AR/VR технологии // *Современные технологии управления*. 2023. № 4 (104). С. 2–14.
2. *Дубко М. А.* Искусственный интеллект как элемент цифровой трансформации экономики // *Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XVII Международной научно-практической конференции*, Минск, 16 мая 2024 г. – Минск: Колорград, 2024. – С. 168.
3. *Кашистанов В. В., Дьяков В. Ф.* Искусственный интеллект как ключевая технология цифровой трансформации бизнеса и экономики // *Военно-экономический вестник*. 2019. № 3–4.
4. *Коберидзе А. З.* Использование искусственного интеллекта для стратегического управления // *Глобальный научный потенциал*. Экономика и управление. № 10.
5. *Коваленко Е. И.* Проблемы и риски цифровой трансформации в логистике и концепция Control Tower // *Вестник Алтайской Академии Экономики и Права*. 2022. № 4.
6. *Соболева Ю. П., Пайчадзе П. В.* Роль искусственного интеллекта в управлении деятельностью бизнес-структур // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2025. № 2 (182). С. 127–131
7. McKinsey & Company. (2023). Состояние искусственного интеллекта в 2023 году: прорыв генеративного ИИ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата обращения: 20.02.2025).

РАЗДЕЛ 10

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И ЭКОСИСТЕМЫ

ГРНТИ: 28.23.37

Головань Богдан Сергеевич,

студент 1-го курса магистратуры
высшей школы менеджмента,
РЭУ им. Г.В.Плеханова, Москва,
E-mail: bogdangolovan45@gmail.com

Научный руководитель

Трубин Александр Евгеньевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
доцент кафедры информатики
РЭУ им. Г.В.Плеханова, Москва,
E-mail: niburt@yandex.ru,
SPIN-код: 5097-5521,
ORCID: 0000-0002-7189-5679

Искусственный интеллект в цифровой экономике: применение, инвестиции и перспективы

Аннотация. Применение искусственного интеллекта в России является одной из важнейших тенденций современной цифровой экономики. В условиях глобальной технологической конкуренции, а также экономических и социальных вызовов, ИИ выступает драйвером трансформации бизнес-процессов и государственной политики. За последние пять лет наблюдается активное внедрение ИИ в промышленности, финансовом секторе, здравоохранении и безопасности, что требует системного анализа изменений и выработки рекомендаций для дальнейшего развития.

Целью данного исследования является анализ изменений в применении технологий искусственного интеллекта в российской экономике за последние 5 лет. Важно отметить, что для большинства компаний и государственных структур ИИ стал ключевым инструментом повышения эффективности, оптимизации бизнес-процессов и укрепления конкурентоспособности.

Объект исследования – система внедрения и использования технологий искусственного интеллекта в российских компаниях и государственных структурах.

Методы исследования: сравнительный анализ, статистические методы.

Результатом исследований является анализ потенциала формирования цифровой экономики России посредством развития и внедрения технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы отечественных предприятий.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая экономика, инвестиции, развитие, бизнес-процессы.

Golovan Bogdan,

1st Year Graduate Student
at the Higher School of Management,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,
E-mail: bogdangolovan45@gmail.com

Scientific Supervisor

Trubin Alexander Evgenevich,

PhD in Economics,
Associate Professor,
Head at the Department of Digital Economy,
Synergy University, Moscow,
Associated Professor at the Department of Informatics,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-code: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Artificial Intelligence in the Digital Economy: Application, Investments and Prospects

Abstract. The use of artificial intelligence in Russia is one of the most important trends in the modern digital economy. In the context of global technological competition, as well as economic and social challenges, AI acts as a driver for the transformation of business processes and public policy. Over the past five years, there has been an active implementation of AI in industry, the financial sector, healthcare and security, which requires a systematic analysis of changes and the development of recommendations for further development.

The purpose of this study is to analyze changes in the use of artificial intelligence technologies in the Russian economy over the past 5 years. It is important to note that for most companies and government agencies, AI has become a key tool for increasing efficiency, optimizing business processes and strengthening competitiveness.

The object of the study is the system of implementation and use of artificial intelligence technologies in Russian companies and government agencies.

Research methods: Comparative analysis, statistical methods.

The result of the research is an analysis of the potential for the formation of a digital economy in Russia through the development and implementation of artificial intelligence technologies in the business processes of domestic enterprises.

Keywords: artificial intelligence, digital economy, investment, development, business processes.

Искусственный интеллект стал одним из ключевых факторов технологического развития в глобальной экономике. В России ему уделяется стратегическое внимание: в 2019 году утверждена Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года, определяющая приоритеты поддержки исследований, подготовки кадров и внедрения ИИ в приоритетных отраслях [10]. В последние годы государство и бизнес активно инвестируют в ИИ-технологии, ожидая значимого экономического эффекта. По оценкам консалтингового исследования, к 2028 году суммарный «реализованный эффект» от применения ИИ в России может достигнуть 4,2–6,9 трлн руб., что эквивалентно приросту до 4% ВВП. Около 70% этого потенциала сосредоточено в шести ключевых отраслях — транспорт и логистика, финансовый сектор, ритейл, добывающая промышленность, государственный сектор и ИТ. Уже сейчас подавляющее большинство крупных компаний отмечают позитивное влияние ИИ на бизнес-показатели: согласно опросу технических директоров, 68% российских компаний, внедривших ИИ, за последний год получили прирост финансовых результатов (EBITDA) до 5% [12].

Цель данной работы — дать обзор текущего уровня развития ИИ в экономике России и перспектив его дальнейшего распространения. В разделе «Применение ИИ в ключевых секторах» рассматриваются примеры использования ИИ в различных отраслях, а также оценивается эффект этих решений на эффективность и конкурентоспособность [12]. Далее в разделе «Инвестиции в развитие ИИ» анализируются государственные и частные инвестиционные инициативы, поддержка стартапов и динамика венчурного капитала, а также выявляются ключевые барьеры, с которыми сталкиваются инвесторы и разработчики ИИ-решений. На основе официальных отчётов, национальных проектов, аналитических обзоров и научных публикаций сформулированы актуальные тенденции, проблемы и рекомендации для дальнейшего развития сферы ИИ в России.

Применение ИИ в ключевых секторах экономики России

Промышленность и энергетика

Российские промышленные компании всё активнее внедряют решения на основе ИИ для оптимизации производства, повышения качества продукции и снижения издержек. В металлургии нейросети используются для мониторинга технологических процессов и раннего выявления отклонений. Например, на предприятиях ПАО «Северсталь» внедрена система технического зрения для контроля перемещения рулонов раскалённой стали: система отслеживает положение рулонов и обнаруживает опасные смещения, способные привести к авариям или порче продукции. Благодаря этому удаётся предотвращать инциденты

и снизить брак продукции. Другая разработка на Череповецком меткомбинате автоматизирует считывание маркировки на стальных трубах, выявляя неправильно промаркированные изделия и обеспечивая полную прослеживаемость продукции [17].

В сырьевом секторе ИИ помогает повышать эффективность добычи и обогащения полезных ископаемых. Горно-металлургическая компания реализует проекты с использованием ИИ на разных стадиях производства. В частности, на обогатительной фабрике внедрён «цифровой двойник технолога» — система на основе ИИ для управления флотационными машинами, что позволило увеличить извлечение никеля из руды на 0,5 % [25]. Подобные системы масштабируются и на другие предприятия, повышая конкурентоспособность за счёт роста выхода продукции. В нефтегазовой отрасли применяются системы прогнозной аналитики для оптимизации добычи и предиктивного обслуживания оборудования [13]. Также в электроэнергетике и химическом производстве ИИ используется для интеллектуального управления энергосетями и оптимизации технологических параметров. При этом данные технологии становятся интеллектуальной собственностью и одними из ключевых информационных активов компаний [19; 20].

В результате внедрения подобных решений промышленные предприятия отмечают значительное снижение издержек и повышение операционной эффективности.

Финансовый сектор

Финансовая отрасль России является лидером по уровню цифровизации и внедрения ИИ-решений. Более 95 % организаций финансового сектора применяют технологии ИИ в своей деятельности, что является самым высоким показателем среди всех отраслей [16]. Банки и страховые компании первыми начали использовать алгоритмы машинного обучения для анализа данных о клиентах и транзакциях. Сегодня ИИ задействован в процессах скоринга заёмщиков, обнаружения мошеннических операций, алгоритмической торговле и персонализации предложений. Крупнейший банк страны сообщил, что до 70–80 % операций по выдаче потребительских кредитов выполняются автоматически с использованием ИИ, что позволяет сократить время рассмотрения заявок [16]. Кроме того, банки внедряют виртуальных ассистентов и чат-ботов для консультаций, разгружая колл-центры.

Применение ИИ обеспечивает заметный экономический эффект за счёт снижения операционных издержек и повышения качества обслуживания [18].

Здравоохранение

В сфере здравоохранения применение ИИ развивается особенно активно благодаря технологическим достижениям и потребностям системы. Уже 16 % медицинских организаций внедрили ИИ-системы, а ещё 34 % планируют их внедрение [9]. Одно из ключевых направлений — использование алгоритмов анализа медицинских изображений, что позволяет диагностировать заболевания с высокой точностью. В Москве развёрнута масштабная программа по интеграции сервисов компьютерного зрения в Единую медицинскую информационно-аналитическую систему, позволяющая ускорить диагностику и повысить точность выявления патологий. Так, нейросети успешно распознают признаки онкологических заболеваний, пневмонии и туберкулёза с точностью до 97–99 %. Применение ИИ в диагностике позволило значительно сократить время выдачи заключений, а также повысить выявляемость заболеваний на ранних стадиях [9].

Отдельное направление — интеллектуальные системы поддержки принятия врачебных решений, которые анализируют электронные медицинские карты и помогают врачам выбирать тактику лечения. Примеры таких систем демонстрируют эффективность ИИ в повышении качества диагностики и лечения.

Безопасность и государственный сектор

В сфере безопасности ИИ используется для обеспечения общественной безопасности и кибербезопасности. В мегаполисах развёрнуты системы интеллектуального видеонаблюдения, где алгоритмы в режиме реального времени анализируют видеопотоки и помогают задерживать разыскиваемых преступников. Также в метро и на других объектах применяются технологии биометрической идентификации для оплаты проезда и контроля доступа.

ИИ активно используется в кибербезопасности: отечественные ИТ-компании применяют методы машинного обучения для обнаружения кибератак и вредоносных программ. В оборонной

промышленности создаются опытные образцы беспилотных аппаратов и робототехнических комплексов с элементами ИИ. В государственном управлении технологии ИИ повышают качество предоставления услуг населению через автоматизацию обработки обращений и внедрение интеллектуальных ассистентов [14].

Инвестиции в развитие ИИ в России

Государственные инициативы и программы

Государство играет ключевую роль в стимулировании развития ИИ-технологий. В рамках национального проекта «Цифровая экономика» в 2019 году запущен федеральный проект «Искусственный интеллект», рассчитанный на 2019 – 2024 годы [3]. За этот период общий объём бюджетного финансирования составил 19,4 млрд рублей, средства направлялись на грантовую поддержку, создание научных центров и подготовку специалистов. К концу 2023 года выдано 839 грантов на разработки в области ИИ, а 857 стартапов получили государственную поддержку. Кроме того, созданы 12 исследовательских центров мирового уровня, где ведутся передовые исследования в области ИИ. Отдельное внимание уделяется подготовке кадров: по состоянию на 2023 год в российских вузах обучается около 17,6 тыс. студентов по программам, связанным с ИИ [23]. Крупнейшие компании также вносят свой вклад, открывая образовательные программы и школы для подготовки специалистов.

Для координации усилий бизнеса и государства создан Альянс в сфере искусственного интеллекта, который участвует в формировании регуляторной базы и запуске совместных проектов.

Частные инвестиции и венчурный капитал

Помимо государственного финансирования, значительные вложения в ИИ осуществляют крупные компании и частные инвесторы. Лидеры рынка, такие как Сбер и Яндекс, инвестируют в разработку собственных ИИ-инфраструктур, создавая конкурентоспособные отечественные генеративные модели. Эти модели, адаптированные под русский язык и локальный контекст, становятся основой для новых продуктов. Крупные ИТ-компании предлагают коммерческие решения на базе ИИ через облачные платформы, что способствует развитию экосистемы стартапов [2].

Стартап-экосистема в области ИИ ранее демонстрировала уверенный рост, однако в последние годы столкнулась с трудностями, связанными с геополитической ситуацией и оттоком иностранных инвесторов [7]. Объём венчурных инвестиций в 2021 году достиг рекордных 2,62 млрд долл., но в 2022 году снизился более чем вдвое — до ~1,25 млрд долл., а в 2023 году общий объём вложений составил 120,5 млн долл. При этом доля инвестиций в проекты по ИИ и машинному обучению остаётся значительной. Несмотря на спад, сектор ИИ остаётся приоритетным для инвесторов, а крупные корпоративные венчурные фонды продолжают поддерживать отечественные проекты [15]. Кроме того, ожидается тенденция к стабилизации венчурного рынка в 2024 году [2].

Ключевые барьеры и вызовы

Несмотря на достижения, сфера ИИ в России сталкивается с рядом серьёзных препятствий. Одним из главных является дефицит квалифицированных кадров — 83 % российских компаний считают его основным препятствием для внедрения ИИ [8]. Конкуренция за таланты глобальная, и многие высококлассные AI-исследователи уезжают за границу.

Другой значимый барьер — низкая осведомлённость и организационные проблемы. В ряде традиционных предприятий отсутствует понимание возможностей ИИ, а лишь 17 % компаний имеют специализированные AI-отделы [8]. Это приводит к тому, что многие организации не способны правильно формулировать задачи и интегрировать ИИ в существующие бизнес-процессы.

Также существенной проблемой является недостаточное финансирование и высокая стоимость технологий. Более 60 % организаций тратят менее 1 % своего ИТ-бюджета на системы ИИ, что не позволяет добиться ощутимого эффекта [8]. Санкционные ограничения и рост цен на аппаратные ресурсы дополнительно осложняют ситуацию [6].

Ограниченный доступ к данным и вычислительным ресурсам, а также импортозамещение в сфере аппаратного обеспечения ИИ остаются серьёзными вызовами [26]. Эффективность алгоритмов зависит

от наличия больших массивов качественных данных, что зачастую затруднено из-за фрагментации и отсутствия механизмов обмена.

Регуляторные и этические вопросы также тормозят развитие ИИ. Отсутствие чётких стандартов, сложности использования персональных данных и неурегулированность ответственности за решения, принимаемые ИИ, требуют разработки новых законодательных мер [11].

Текущие тенденции и перспективы

Несмотря на трудности, развитие ИИ в России сохраняет положительную динамику. Один из главных трендов — бурный рост интереса к генеративному ИИ, чему способствовал мировой успех моделей типа GPT-4. Российские компании активно включаются в эту гонку, разрабатывая собственные большие модели. Это стимулирует рост числа команд, занимающихся исследованиями по нейросетям, и расширяет доступ к инструментам разработки [24].

Второй тренд — интеграция ИИ с программами импортозамещения и технологического суверенитета. Ограниченный доступ к зарубежным решениям подтолкнул отечественные компании к развитию собственных платформ и элементов инфраструктуры, что позволяет снизить зависимость от иностранных технологий.

Третья тенденция — рост внимания к ИИ в традиционных отраслях и регионах. Прогнозируется значительный рост спроса на AI-решения в сельском хозяйстве, транспорте и других секторах [22]. В результате региональные власти внедряют собственные дорожные карты по развитию ИИ, что способствует равномерному распространению технологий по стране.

В краткосрочной перспективе ожидается дальнейшее наращивание числа прикладных кейсов в компаниях, особенно при господдержке, а в среднесрочной — укрепление экосистемы отечественных решений и подготовка специалистов. Согласно оценкам, к 2028 году экономический потенциал ИИ в России может составить 22 — 36 трлн руб., что свидетельствует о колоссальном незадействованном резерве [24].

Отдельно стоит отметить, что в области фундаментальных исследований ИИ Россия сохраняет сильные позиции, однако конвертация научных разработок в коммерческие продукты затруднена текущими условиями. Создание механизмов коммерциализации технологий может стать толчком для появления новых инновационных стартапов.

Наконец, важная перспектива — международное сотрудничество в сфере ИИ. Обсуждение международных стандартов и принципов безопасного ИИ, а также кооперация с партнёрами из стран БРИКС позволит учитывать национальные интересы и обмениваться лучшими практиками [4].

Развитие искусственного интеллекта в России вступило в фазу практического освоения: технологии ИИ уже доказали свою эффективность в ряде отраслей, продемонстрировав повышение производительности и качества услуг, а также новые возможности для экономического роста [1]. Реальные кейсы — от металлургического предприятия, увеличившего прибыль за счёт ИИ-модели, до клиники, где компьютерное зрение спасает жизни, обнаруживая рак на ранней стадии, — подтверждают, что инвестиции в ИИ окупаются реальными результатами. Российские компании, особенно в финансах и телекоммуникациях, входят в число мировых лидеров по уровню применения ИИ в бизнес-процессах. Национальный рынок ИИ растёт, и его объём в 2023 году оценён в ~650 млрд руб. с ростом на 18 % по сравнению с предыдущим годом [21]. При сохранении текущих тенденций ИИ способен стать одним из двигателей экономического развития страны.

В то же время реализовать этот потенциал мешают системные барьеры — нехватка кадров, капитала, инфраструктуры и организационная инерция. Для их преодоления необходимы целенаправленные меры, включающие развитие кадрового потенциала, увеличение финансирования, снижение стоимости технологий, усиление кооперации между наукой и индустрией и совершенствование регулирования.

В заключение следует подчеркнуть, что Россия обладает значительным интеллектуальным потенциалом и промышленной базой для развития ИИ. Реализуя скоординированную политику, объединяющую усилия государства, бизнеса и научного сообщества, можно обеспечить ускоренное развитие ИИ-технологий, что приведёт к росту производительности, новых рынков и повышению конкурентоспособности экономики страны. Искусственный интеллект в перспективе станет одним

из краеугольных элементов цифровой экономики России, и от принятых сегодня стратегических решений зависит, какое место страна займёт в мировой технологической гонке [5]. Российская экономика не должна упустить этот исторический шанс, а правильное использование возможностей ИИ способно дать импульс, сопоставимый с предыдущими индустриальными революциями.

Литература

1. *Алексахин А. Н., Алыменко М. А., Анисимов А. Ю.* и др. Прикладные аспекты применения искусственного интеллекта и нейросетевых технологий. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – 176 с.
2. Аналитический центр «Цифровой экономический прорыв». Информационно-аналитическая справка по отчету «Прогнозы в сфере генеративного искусственного интеллекта на 2024 год», НЦРИИ [Электронный ресурс] // Сайт Искусственный интеллект Российской Федерации. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/investitsionnaya-aktivnost/2024_informacionno-analiticheskaya_spravka_po_otchetu_prognozy_v_sfere_generativnogo_iskusstvennogo_intellekta_na_2024_god_ncrii/ (дата обращения: 19.02.2025).
3. Белая книга цифровой экономики Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://xn-80aaexclboigdbt9c2a2j7a.xn--plai/> (дата обращения: 19.02.2025).
4. Издание «БРИКС – Инновации». Совместные проекты в области ИИ между странами БРИКС [Электронный ресурс] // Сайт Appercase.ru. URL: <https://www.appercase.ru/news/30029/> (дата обращения: 19.02.2025).
5. ИИ и импортозамещение: анализ отечественных решений [Электронный ресурс] // Сайт Издание «Технологии будущего». URL: <https://www.it-world.ru/it-news/932uf2i2hvcwo8wo0c4s4ok4okwsc8s.html> (дата обращения: 19.02.2025).
6. *Левин М. А.* Эффекты и риски цифровой трансформации в условиях санкций // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 901–905.
7. *Макарова С. Н., Трубин А. Е., Нечаев А. М., Токмакова Е. Н.* Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1(97). С. 56–68.
8. МГУ им. М. В. Ломоносова. Инновационные технологии и ИИ: состояние и перспективы [Электронный ресурс] // Сайт Интерфакс. URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/academia/news/issledovatel'skiy-centr-mgu-v-sfere-ii-zaymetsya-razvitiem-sovremennyh-tehnologiy> (дата обращения: 19.02.2025).
9. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Компьютерное зрение и ИИ в диагностике: опыт внедрения в медицине [Электронный ресурс] // Сайт РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/08/2023/64cb69909a79477320ae5ebe> (дата обращения: 19.02.2025).
10. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года [Электронный ресурс] // Сайт Искусственный интеллект Российской Федерации. URL: <https://ai.gov.ru/national-strategy/> (дата обращения: 19.02.2025).
11. Организация Объединённых Наций (ООН). Международные стандарты в области искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // Сайт РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/22/09/2024/66eecd89a7947583b40da43 (дата обращения: 19.02.2025).
12. Отчёт о потенциале искусственного интеллекта в российской экономике [Электронный ресурс] // Сайт Yakov & Partners. URL: <https://yakovpartners.ru/publications/ai-future/> (дата обращения: 19.02.2025).
13. ПАО «Газпром нефть». ИИ в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] // URL: <https://e-plus.media/people/iskusstvennyj-intellekt-eto-polnoczennoe-tehnologicheskoe-napravlenie-biznesa-energii-nefti/> (дата обращения: 19.02.2025).
14. Применение ИИ в обеспечении кибербезопасности [Электронный ресурс] // Сайт Лаборатория Касперского. URL: <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/ai-cybersecurity> (дата обращения: 19.02.2025).

15. Риски использования искусственного интеллекта. Динамика инвестиций в ИИ в России [Электронный ресурс] // Сайт Tadviser.ru. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5-%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5-%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)) (дата обращения: 19.02.2025).
16. Сбербанк. Инновационные технологии в банковском секторе: применение ИИ [Электронный ресурс] // Сайт Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2023/07/06/984101-sberbank-rasskazal-o-perspektivah-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-bankah> (дата обращения: 19.02.2025).
17. Северсталь. Внедрение систем технического зрения на производстве [Электронный ресурс] // Сайт Marketpower.pro. URL: <https://marketpower.pro/post/severstal-vnedrila-novye-sistemy-inspektsii-proverkhnosti-metalla> (дата обращения: 19.02.2025).
18. Трубин А. Е., Зубанова А. Е., Гончарова Л. Г. Цифровая экономика в России: новые перспективы развития с использованием зарубежного опыта // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: труды II Международной научно-практической конференции, Брянск, 19 ноября 2019 года. — Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2019. С. 720–723.
19. Трубин А. Е. Эволюция структуры основного капитала промышленных предприятий в экономике знаний // Управление общественными и экономическими системами. 2009. № 2. С. 118.
20. Трубина И. О., Рудакова О. В., Трубин А. Е. Теория инновационного воспроизводства капитала: перераспределение доходов и инвестиции в человеческий капитал // Вестник экономической интеграции. 2008. № 3. С. 35–40.
21. Фомина А. Н. Проблемы и перспективы развития рынка искусственного интеллекта в России // Вопросы инновационной экономики, Том 12. № 2, Апрель-июнь, 2022. С. 1052–1067.
22. Фроликов А. В., Трубин А. Е., Алексахин А. Н., Нечаев А. М. Перспективы и риски применения технологии искусственного интеллекта в корпоративном управлении // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 1 (139). С. 198–208.
23. Центр «Иннополис». Образование и ИИ: новые вызовы и возможности [Электронный ресурс] // Сайт Университет Иннополис. URL: <https://innopolis.university/center-ai3/> (дата обращения: 19.02.2025).
24. Центр стратегических разработок. ИИ и цифровая экономика: анализ и прогнозы [Электронный ресурс] // Сайт ICT.Moscow. URL: <https://ict.moscow/event/shag-v-budushchee-iskusstvennyi-intellekt-i-tsifrovaia-ekonomika-2024/> (дата обращения: 19.02.2025).
25. Цифровой двойник технолога: применение ИИ в обогащении руды [Электронный ресурс] // Сайт ПАО «Норникель». URL: https://nornickel.digital/cifra_v_nornikele/lazery_i_cifra_kak_rabotaet_sovremennaya_metallurgiya (дата обращения: 19.02.2025).
26. Чевычелов С. Н., Трубин А. Е. Импортозамещение ИТ-бизнес-приложений в рамках цифровой трансформации в российских компаниях // Роль бизнеса в трансформации общества — 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 1177–1179.

Грушинский Кирилл Станиславович,

аспирант кафедры предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: grushchinskiy@yandex.ru
ORCID: 0009-0001-0015-3539

Научный руководитель

Трубин Александр Евгеньевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-код: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Управление изменениями в логистике для предпринимателей на маркетплейсах

Аннотация. В статье освещены ключевые сложности, с которыми сталкиваются предприниматели при работе на маркетплейсах в России. На основе анализа актуальных источников и кейсов российского рынка представлены примеры успешного и проблемного внедрения стратегий управления изменениями в логистике. Выделены типичные барьеры, сопровождающие масштабирование бизнеса на маркетплейсах, и обоснована необходимость комплексного подхода к трансформации логистических процессов. Сформулированы практические рекомендации для селлеров по планированию и реализации логистических изменений в условиях роста требований со стороны маркетплейсов.

Ключевые слова: управление изменениями, логистика, качество жизни общества, доставка, логистика последней мили.

Kirill Grushchinskiy,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: grushchinskiy@yandex.ru
ORCID: 0009-0001-0015-3539

Scientific Supervisor

Trubin Alexander Evgenevich,

PhD in Economics,
Associate Professor, Head at the Department
of Digital Economy,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-code: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Change Management in Logistics for Entrepreneurs on E-commerce Marketplaces

Abstract. The article highlights the key challenges faced by entrepreneurs operating on Russian e-commerce marketplaces. Based on the analysis of relevant sources and real-life cases from the Russian market, the study presents both successful and problematic examples of implementing change management strategies in logistics. Typical barriers to business scaling on marketplaces are identified, and the importance of a comprehensive approach to logistics transformation is substantiated. Practical recommendations are formulated for sellers regarding the planning and implementation of logistics changes amid increasing demands from marketplaces.

Keywords: change management, logistics, quality of life, delivery, last mile logistics.

Во время быстрого роста e-commerce в России маркетплейсы заняли существенную долю онлайн-торговли. Доля Wildberries и OZON на сентябрь 2023 года составляла 81 % от всех онлайн-заказов [3]. Число продавцов на ключевых платформах растёт экспоненциально — за последний год количество продавцов Wildberries и Ozon увеличилось на 85%, достигнув в марте 2023 года 541 тыс., а всего к маркетплейсам «подключены» порядка 1,2 млн российских предпринимателей [1]. Конечные покупатели уже привыкли к быстрым доставкам, пунктам выдачи у дома и широкому ассортименту товаров, которые предлагают крупные маркетплейсы. Предпринимателям приходится интегрировать свои процессы с комплексными системами маркетплейсов. Однако обеспечить безупречную логистику удаётся не всегда. Логистическая среда динамична: маркетплейсы постоянно ужесточают требования к упаковке и передаче товаров, расширяют географию доставок и вводят новые стандарты обслуживания. Таким образом, управление изменениями в логистике для предпринимателей, работающих на маркетплейсах, является актуальной задачей. Особенно, если это единственный канал продаж [7].

Целью данного исследования является анализ основных сложностей, возникающих у российских предпринимателей при управлении изменениями в логистике на маркетплейсах и выработка практических рекомендаций по их преодолению.

В данном исследовании были использованы методы анализа и синтеза, а также прикладной кейс-метод. Проведён обзор отечественной научной литературы и отраслевых источников. Информация из этих источников систематизирована и проанализирована по выделенным направлениям изменений. Также был применен системный подход, в рамках которого логистическая деятельность предпринимателя на маркетплейсе рассматривалась как система, на которую одновременно воздействуют разные факторы. Кроме того, использован метод экспертных оценок.

В результате проведённого анализа удалось выделить пять основных групп сложностей, с которыми сталкиваются предприниматели при работе на маркетплейсах: операционные, финансовые, технологические, регуляторные и связанные с человеческим фактором. Каждая из этих категорий охватывает определённый аспект изменений в логистике и требует особого внимания со стороны менеджмента.

Операционные сложности

К операционным сложностям относятся проблемы, возникающие непосредственно в процессе исполнения заказов: хранение товаров, переупаковка товара на фулфилменте или самостоятельно, организация доставки до клиента, своевременность доставки. Существуют две базовые схемы работы с маркетплейсами — FBS и FBO. Fulfillment by Seller (FBS), когда продавец хранит и отправляет товар со своего склада, Fulfillment by Operator (FBO), когда товары хранятся на складе маркетплейса и доставляются его силами, а продавец осуществляет доставку до самого маркетплейса. Продавцы также могут комбинировать эти схемы в зависимости от площадки и характеристик товара. Например, российская компания Hobby World, выпускающая настольные игры: она продаёт продукцию одновременно на Wildberries, Ozon и Яндекс. Маркете, используя обе модели (FBS и FBO) [3]. Выбор модели осуществляется под каждую площадку с учётом предложенных коммерческих условий, а также характеристики номенклатуры [8]. Например, если собственные мощности не справляются с объёмом заказов, часть товаров целесообразно отгружать на склады маркетплейса.

Тем не менее, какой бы моделью ни пользовался предприниматель, операционные сбои могут возникать на разных этапах [6]. Продавцы также сталкиваются с трудностями при оформлении сопроводительных документов. Неверно оформленная документация (например, товарная накладная с ошибками) может привести к отказу в приёмке партии или задержке её обработки. Всё это негативно сказывается на операционной эффективности.

Важным операционным вызовом является необходимость масштабирования логистики под растущий спрос, если предприниматель торгует по FBS. Инфраструктура, адекватная для десятка заказов в день, становится узким местом при выходе на сотни заказов. Здесь предприниматель сталкивается с управлением изменениями процессов. Если не внедрить такие изменения своевременно, логистическая система перестанет справляться с нагрузкой. Хотя доля заказов, доставляемых самими маркетплейсами, превышает 75 %, ответственность за своевременную поставку на склад маркетплейса лежит на предпринимателе [2]. Таким образом, операционные сложности требуют от продавцов высокой гибкости и постоянного контроля: необходимо планировать поставки заранее (особенно к распродажам), поддерживать оптимальный запас товаров и быстро реагировать на любые сбои.

Финансовые сложности

Логистические изменения практически всегда затрагивают финансовую сторону бизнеса. Во-первых, совершенствование логистики требует инвестиций – будь то покупка оборудования, внедрение систем интеграций с маркетплейсом или привлечение нового персонала. Во-вторых, ошибки и задержки непосредственно оборачиваются убытками: это штрафы маркетплейсов, расходы на обработку возвратов (особенно после праздников) и пр. [5]. Без должного управления продавец может потерять значительную часть прибыли на одни лишь штрафы и транспортные издержки. Большинство крупных маркетплейсов вводят штрафные санкции за нарушение сроков поставки на склад или некорректную упаковку товара. Суммы штрафов разнятся, но любые штрафы негативно сказываются на рентабельности.

Технологические сложности

В современном e-commerce логистика тесно связана с технологиями. Продавцам приходится осваивать новые информационные системы для учёта запасов, управления заказами и отслеживания доставки. Большинство маркетплейсов предоставляют продавцам личные кабинеты с аналитикой и возможностью загрузки заказов, однако при росте объёмов этого уже недостаточно. Требуется интегрировать данные маркетплейсов с внутренними системами учёта (например, 1С или другими ERP-системами) и с системами логистических партнёров. Автоматизация процессов становится критически важной при масштабировании.

Регуляторные сложности

В последние годы в России введено несколько важных законопроектов, напрямую влияющих на логистику продавцов. Одно из них – обязательная маркировка товаров. Система «Честный знак» призвана обеспечить прослеживаемость товаров от производителя до конечного покупателя. Для продавцов на маркетплейсах маркировка стала серьёзным вызовом: необходимо регистрироваться в общей системе «Честный знак», наносить уникальные цифровые коды на каждую единицу товара и передавать сведения о движении маркированных товаров в государственную систему [4]. Маркетплейсы помогают в обмене данными, но ответственность за соблюдение требования лежит на продавце.

Помимо маркировки, существуют стандарты и требования самих маркетплейсов, имеющие полурегуляторный характер. Каждая платформа устанавливает собственные правила в части логистики: требования к упаковке, ограничения по габаритам и весу отправок, форматы товарно-сопроводительных документов, сроки хранения товара на складе маркетплейса и процедуры возврата нереализованных остатков. Эти требования могут изменяться со временем. Например, маркетплейс может ужесточить стандарт упаковки хрупких товаров после участившихся случаев боя при доставке, или ввести новые стандарты электронного документооборота (EDI) для ускорения приёма. Продавцы должны отслеживать все уведомления площадок и оперативно внедрять изменения, иначе возможны санкции. Таким образом, соблюдение регуляторных требований стало неотъемлемой частью логистики продавца. Поддержание соответствия стандартам требует постоянного обучения и корректировки рабочих инструкций, что тесно связано с человеческим фактором.

Человеческий фактор

Последняя, но не менее важная группа сложностей – это человеческий фактор, задействованный в логистических процессах. В логистике маркетплейсов человеческий фактор проявляется на разных уровнях. Во-первых, это собственная команда предпринимателя: менеджеры по работе с заказами, кладовщики, упаковщики, курьеры (если есть). Во-вторых, человеческий фактор важен и на стороне партнёров – например, персонал склада маркетплейса или пункта выдачи заказов, от которых тоже зависит своевременность отгрузки и доставки до конечного покупателя. Хотя продавец напрямую не контролирует сотрудников маркетплейса, ему приходится учитывать возможные ошибки.

Обобщая результаты, следует отметить, что все перечисленные области изменений тесно взаимосвязаны. Так, новое техническое решение требует обучения сотрудников и инвестиций, а продиктовано оно может быть изменением политики маркетплейса или необходимостью ускорить операционные процессы. Поэтому управление изменениями в логистике должно носить комплексный характер.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие рекомендации для селлеров.

- Строго соблюдать стандарты маркетплейсов при отгрузках. Для каждого груза необходима упаковка и маркировка в точном соответствии с правилами площадки для избежания штрафов и отказов в приёмке.
- Заранее планировать поставки и логистические операции. Необходима подготовка к пикам продаж и акциям: расчёт нужного уровня товарного запаса и даты отправки на склады. Продуманный график поставок поможет предотвратить дефицит товара и срыв сроков доставки. Особенно важно планирование при вводе новых продуктов или выходе на новые регионы.
- Диверсифицировать логистических партнеров. Рекомендуется иметь широкий пул перевозчиков и сервисов доставки, сравнивая их тарифы и качество. Это позволит выбрать оптимальные условия и снизить зависимость от одного партнера. По словам директора по транспортной логистике компании Hobby Games, фирма привлекает к сотрудничеству новые транспортные компании, выходящие на рынок, потому что на старте они предлагают более выгодные тарифы. При этом небольшая часть заказов передаётся такому партнёру на тестовый период (около 1 месяца), и по результатам оцениваются его надёжность и качество. Если новый партнёр справляется, сотрудничество продолжается на более долгосрочной основе. Такой подход требует определённых управленческих усилий (мониторинг тарифов, переговоры, контроль качества на испытательном сроке), но позволяет удерживать расходы под контролем [1].
- Автоматизировать и интегрировать процессы по мере роста. При росте объёма заказов важно инвестировать в автоматизацию: внедрять системы для обмена данными с транспортными компаниями, учётные программы, интегрировать 1С (или аналогичную систему) с кабинетом маркетплейса.
- Мониторить изменения в режиме реального времени. Ввиду динамичности рынка необходимо держать руку на пульсе нововведений. Отслеживание новостей маркетплейсов, изменения законодательства, новые практики конкурентов — часть ежедневной работы.
- Вовлекать и обучать персонал. Любое изменение следует сопровождать обучением сотрудников и разъяснением целей. Инвестиции времени и финансов в тренинги по новым инструментам (например, по системе маркировки или работе с новым интерфейсом доставки) в краткосрочной или долгосрочной перспективе окупятся.

Применение этих рекомендаций может позволить селлерам выстроить устойчивую систему логистики, способную гибко изменяться под новые условия. Комплексный подход к управлению изменениями в логистике становится не просто реагированием на вызовы, а стратегическим инструментом, обеспечивающим рост и стабильность бизнеса в цифровой экономике.

Логистика на маркетплейсах представляет собой сложную систему. Интегрированное управление позволяет предпринимателям своевременно реагировать на вызовы и использовать изменения себе во благо. Практические примеры российского рынка (Hobby World, другие селлеры) продемонстрировали, что системное управление изменениями в логистике превращается в конкурентное преимущество на маркетплейсах.

В заключение необходимо подчеркнуть, что для селлеров, ведущих бизнес на российских маркетплейсах, постоянное и продуманное управление изменениями в логистике — залог долгосрочного успеха. Логистическая среда будет и дальше усложняться: маркетплейсы расширяют сервисы, государство вводит новые требования, технологии развиваются стремительно. А селлерам нужно успевать вовремя адаптировать свою логистику под новые условия.

Литература

1. В логистическом омуте маркетплейсов. О том, как управлять логистикой на онлайн-площадках, чтобы не потерять маржу на штрафах и транспортных издержках [Электронный ресурс]. URL: [https://logirus.ru/articles/solution/v_logisticheskom_omute_marketpleysov.html#:~:text=\(дата обращения: 27.03.2025\)](https://logirus.ru/articles/solution/v_logisticheskom_omute_marketpleysov.html#:~:text=(дата%20обращения:27.03.2025)).
2. Интернет-торговля в России 2022 [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2022?ysclid=m90ci9l85h258366738 (дата обращения: 29.03.2025).
3. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024?ysclid=m90c2t6e4g309425455 (дата обращения: 30.03.2025).

4. Официальный сайт проекта «Честный знак» [Электронный ресурс]. URL: <https://xn-80ajghhoc2aj1c8b.xn--p1ai/> (дата обращения: 31.03.2025).
5. Праздники возвратами богаты. Продавцы получили обратно примерно каждый одиннадцатый товар [Электронный ресурс] // Kommersant. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7584304> (дата обращения: 31.03.2025).
6. Семенова Е. М., Токмакова Е. Н., Дорофеев О. В. [и др.]. Интернет-маркетинг как технология достижения конкурентоспособности современной компании в условиях цифровизации экономики // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 1(91). С. 106–121.
7. Трубин А. Е., Зубанова А. Е., Гончарова Л. Г. Цифровая экономика в России: новые перспективы развития с использованием зарубежного опыта // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: труды II Международной научно-практической конференции, Брянск, 19 ноября 2019 года. — Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2019. С. 720–723.
8. Трубин А. Е., Артемов А. В., Вершинина Д. А., Конищев А. С. Интеграция электронных торговых площадок в структуру логистических информационных систем как элемента управления временем и качеством исполнения заказа в деятельности экономических субъектов // Информационные системы и технологии. 2016. № 6 (98). С. 5–14.

Лёвин Михаил Александрович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: levinma1982@yandex.ru
ORCID: 0009-0004-2716-5961

Научный руководитель
Трубин Александр Евгеньевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-код: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Эффекты и риски цифровой трансформации в условиях санкций

Аннотация. Статья затрагивает комплексный подход к анализу эффектов и рисков цифровой трансформации в условиях действия международных экономических санкций, акцентируя внимание как на внутренние, так и на внешние факторы, которые оказывают существенное влияние на этот процесс.

Особое внимание уделяется внутренним факторам, таким как угрозы информационной безопасности, необходимость значительных инвестиций в обновление технологической инфраструктуры, а также рискам, связанным с культурной перестройкой организаций.

В работе подчёркивается, что цифровая трансформация не является просто трендом, а критически важным элементом обеспечения устойчивости и развития бизнеса в долгосрочной перспективе. На фоне международных санкций цифровизация открывает новые возможности для оптимизации внутренних процессов и повышения конкурентоспособности.

Исследование в статье предлагает стратегические рекомендации, направленные на баланс между активным инновационным развитием и минимизацией потенциальных рисков. Среди предложенных мер – разработка комплексных систем безопасности, программ постоянного обучения и переквалификации сотрудников, а также стратегическое планирование инвестиций в технологическую инфраструктуру с учётом потенциального роста и изменений в отрасли.

Особое внимание в статье уделяется анализу успешных кейсов по цифровой трансформации компаний, работающих в различных отраслях экономики. Эти примеры демонстрируют, как внедрение новых технологий для оптимизации процессов и цифровая культура способствуют созданию устойчивых конкурентных преимуществ на новых рынках, даже в условиях экономических санкций и политической нестабильности.

Ключевые слова: цифровая трансформация, экономические санкции, цифровая культура, стратегии управления, стратегическое планирование.

Levin Mikhail,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: levinma1982@yandex.ru
ORCID: 0009-0004-2716-5961

Scientific Supervisor
Trubin Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head at the Department of Digital Economy,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-code: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Effects and Risks of Digital Transformation Under Sanctions

Abstract. The article addresses a comprehensive approach to analyzing the effects and risks of digital transformation under the conditions of international economic sanctions, focusing on both internal and external factors that significantly influence this process.

Special attention is paid to internal factors, such as information security threats, the need for substantial investments in updating technological infrastructure, and the risks associated with cultural restructuring of organizations.

The paper emphasizes that digital transformation is not just a trend, but a critically important element for ensuring business sustainability and development in the long term. Against the backdrop of international sanctions, digitalization opens new opportunities for optimizing internal processes and enhancing competitiveness.

The study in the article offers strategic recommendations aimed at balancing between active innovation development and minimizing potential risks. Among the proposed measures are the development of comprehensive security systems, continuous learning and retraining programs for employees, and strategic planning of investments in technological infrastructure considering potential growth and changes in the industry.

Special attention in the article is given to the analysis of successful cases of digital transformation in companies operating in various economic sectors. These examples demonstrate how the implementation of new technologies for process optimization and digital culture contribute to creating sustainable competitive advantages in new markets, even under conditions of economic sanctions and political instability.

Keywords: digital transformation, economic sanctions, digital culture, management strategies, strategic planning.

Важность исследования обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и их влиянием на все аспекты экономической, социальной и культурной жизни общества.

В условиях глобализации и повышенной конкуренции, а также в свете международных экономических санкций, введенных против Российской Федерации, вопросы цифровизации и цифровой трансформации приобретают особую актуальность.

Санкции стимулируют поиск новых подходов и стратегий управления на пути к обеспечению технологической независимости и развития внутренних компетенций внутри государства. Всё это делает цифровую трансформацию критически важной для поддержания устойчивости и конкурентоспособности российской экономики в мире.

Цель данной статьи – проанализировать, как цифровая трансформация может стать ответом на вызовы, поставленные международными экономическими санкциями, и определить стратегии для ускорения цифровой трансформации в ключевых секторах экономики России.

Задачами исследования являются:

- 1) анализ текущего состояния и перспектив цифровой трансформации в Российской Федерации в контексте действующих международных экономических санкций;
- 2) анализ внутренних факторов, способствующих и препятствующих цифровой трансформации, включая законодательные, инфраструктурные, технологические и кадровые аспекты;
- 3) разработка рекомендаций по формированию эффективных стратегий управления цифровой трансформацией, которые способствовали бы повышению технологической независимости и экономической устойчивости организаций.

При подготовке статьи были применены такие методы исследования, как: качественный и количественный анализ, моделирование и прогнозирование, кейс-стади (анализ случаев) и SWOT-анализ.

Объектом исследования в данной статье является процесс цифровой трансформации в ключевых секторах экономики Российской Федерации в условиях действующих международных экономических санкций.

В рамках написания статьи был проведен анализ текущего состояния проектов по цифровой трансформации в ключевых секторах экономики России, а также оценены основные риски и перспективы, связанные с внедрением цифровых технологий. Исследование опиралось на комплексный подход, включающий различные методы анализа.

Несмотря на все перспективы, порядка 70 % программ цифровой трансформации предприятий не достигают поставленной цели. В качестве ключевой причины этого специалисты отмечают проблемы в области управления процессами цифровизации и прежде всего цифровой трансформации промышленных предприятий [3, с. 3].

Анализ текущего состояния показал, что при наличии определённых успехов в реализации цифровых проектов на уровне отдельных компаний и отраслей российская экономика в целом сталкивается с рядом системных препятствий на пути к глубокой и всесторонней цифровизации. Основными барьерами являются недостаточное финансирование, ограниченный доступ к передовым зарубежным технологиям из-за санкций и дефицит квалифицированных кадров в области ИТ (рис. 1).

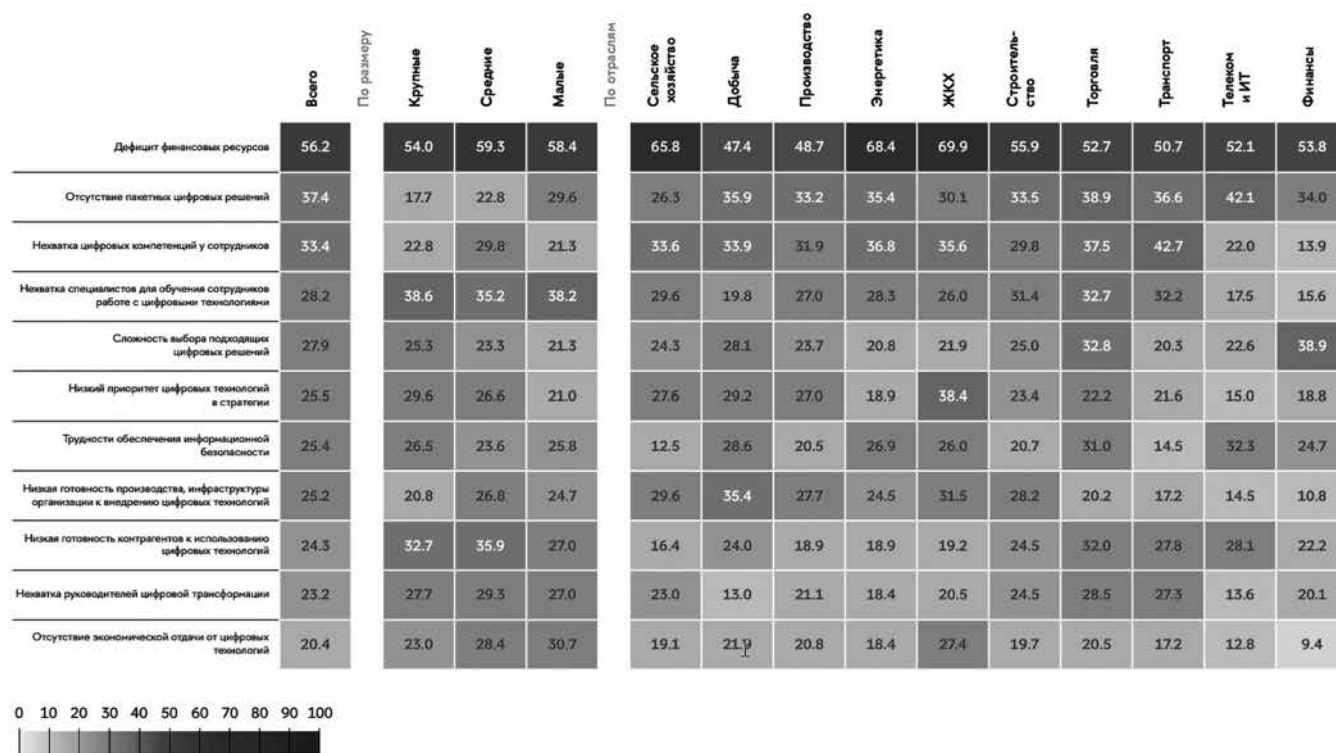


Рис. 1. Барьеры внедрения цифровых технологий по размеру организаций и отраслям (% от числа организаций, использующих или планирующих использовать цифровые технологии). Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ – ISSEK.HSE.RU

Fig. 1. Barriers to the implementation of digital technologies by size of organizations and industries (% of the number of organizations using or planning to use digital technologies). Institute of Statistical Research and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics – ISSEK.HSE.RU

Эксперты предупреждают о технологических рисках, связанных с процессами стандартизации и распространением информации в масштабах страны, возникающих проблемах кибербезопасности [2, с. 69].

Вопрос обеспечения информационной безопасности и защиты данных особенно остро стоит в условиях экономических санкций. Санкции также ограничивают возможности для международного сотрудничества в области науки и технологий, что затрудняет доступ к новейшим разработкам и исследованиям.

Несмотря на выявленные трудности, анализ успешных кейсов цифровой трансформации в России и за рубежом позволил выделить ряд перспективных направлений для развития. Среди них: развитие облачных технологий, больших данных, искусственного интеллекта, автоматизации производственных и управленческих процессов (табл. 1, рис. 2).

Таблица 1

Расходы конечных пользователей во всем мире на общедоступные облачные сервисы, млрд долл. США в год (Gartner)

Table 1

Worldwide Public Cloud Services End-User Spending Forecast (Millions of U.S. Dollars)

Облачные сервисы:	2022	2023	2024
Cloud Application Infrastructure Services (PaaS)	119,579	145,32	176,493
Cloud Application Services (SaaS)	174,416	205,221	243,991
Cloud Business Process Services (BPaaS)	61,557	66,339	72,923
Cloud Desktop-as-a-Service (DaaS)	2,43	2,784	3,161
Cloud System Infrastructure Services (IaaS)	120,333	143,927	182,222
Общие расходы:	478,315	563,592	678,79

Ожидаемый финансовый эффект от внедрения ИИ для экономики России, трлн руб. в год

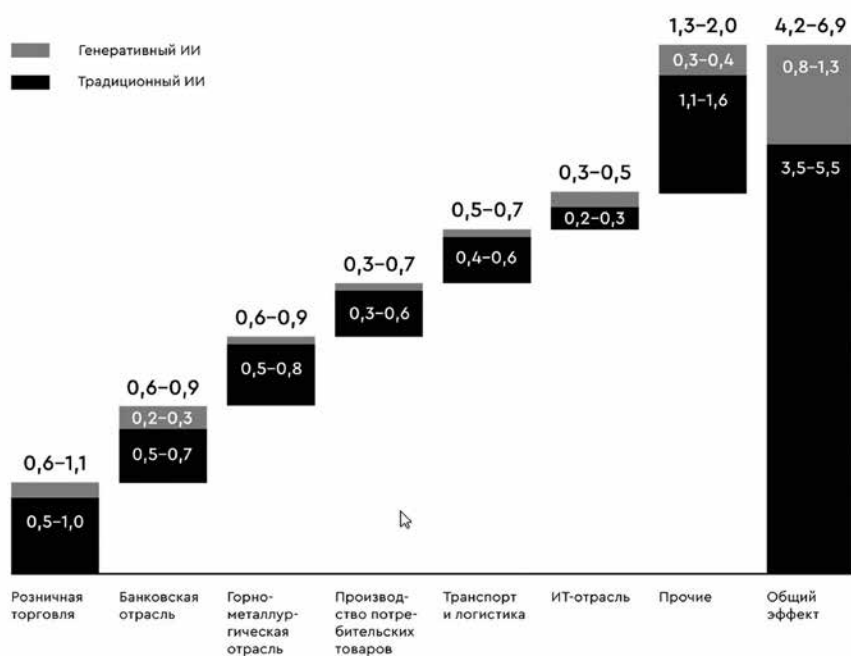


Рис. 2. Ожидаемый финансовый эффект от внедрения ИИ для экономики России, трлн руб. в год (Яков и Партнёры).

Fig. 2. Expected financial effect from the introduction of AI for the Russian economy, trillion rubles. per year (Yakov and Partners).

Данные технологии укрепляют цепочки создания стоимости, обеспечивают локализацию производства [1, с. 6].

Исходя из проведенного анализа были разработаны стратегические рекомендации по ускорению цифровой трансформации в ключевых секторах экономики. Предложения включают увеличение инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры, поддержку стартапов и инновационных проектов в сфере ИТ, улучшение законодательной базы для защиты данных и укрепление международного сотрудничества с дружественными странами в обход санкций.

В ходе дискуссий с представителями бизнеса особое внимание было уделено вопросам влияния санкций на выбор стратегии управления проектами по цифровой трансформации. Участники обсуждения отметили значимость государственной поддержки в обеспечении устойчивости цифровой экономики и развития внутренних компетенций. Так же отмечена необходимость создания благоприятных условий для инвестиций в технологические проекты и развития цифровой инфраструктуры, что является критическим важным для преодоления негативных эффектов от санкций.

Участники обсуждений выразили мнение о важности развития человеческого капитала, уделяя особое внимание обучению и переквалификации сотрудников в области цифровых технологий. Отдельно подчеркнута роль образовательных программ, нацеленных на развитие навыков работы с большими данными, искусственным интеллектом и кибербезопасностью, как фундаментального фактора успешной цифровой трансформации.

Дискуссия также затронула тему взаимодействия между государством и частным сектором. Было высказано мнение, что сотрудничество в разработке и реализации программ цифровизации может ускорить процесс трансформации и способствовать созданию инновационных экосистем. Такое сотрудничество могло бы включать совместные исследования, государственно-частные партнерства и обмен знаниями и технологиями.

В конце обсуждения было подчеркнуто, что цифровая трансформация в условиях санкций не только представляет собой вызов, но и открывает новые возможности для роста и развития. Преодоление текущих трудностей требует комплексного подхода, включающего адаптацию к изменяющейся глобальной экономической среде, инвестиции в будущее и развитие внутреннего потенциала страны.

Подводя итог, цифровая трансформация играет ключевую роль в обеспечении устойчивости и развития российской экономики в условиях международных экономических санкций. Успешная цифровизация требует комплексного подхода, включая инвестиции в технологии, развитие человеческих ресурсов и формирование новой организационной культуры.

Преодоление внутренних и внешних вызовов возможно через стратегическое планирование и реализацию целенаправленных программ цифровой трансформации. Эти программы должны быть направлены на укрепление технологической независимости, повышение эффективности внутренних процессов и создание новых цифровых продуктов и услуг, способных конкурировать на мировом рынке.

С высокой степенью определённости можно утверждать, что переход к цифровой экономике вносит кардинальные изменения в сферу государственного управления и систему отношений государства, общества и бизнеса [2, с. 69]. Поэтому для достижения поставленных целей требуется согласованная работа всех участников экономической системы страны.

Литература

1. *Авдеева Э. А.* Роль цифровых технологий в повышении энергоэффективности международных нефтегазовых компаний: дисс. — М., 2023.
2. *Коротовских А. Е.* Управление цифровой трансформацией промышленного предприятия: дисс. — Челябинск, 2022.
3. *Смотрицкая И. И.* Государственное управление в условиях развития цифровой экономики: стратегические вызовы и риски // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2018. С. 60–72.

Мягков Иван Андреевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sann60@mail.ru
ORCID: 0009-0005-0047-9781

Научный руководитель

Трубин Александр Евгеньевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-код: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Исследование проблем и недостатков существующих методов управления информационной безопасностью

Аннотация. Исследование посвящено анализу современных методов управления информационной безопасностью (ИБ) с акцентом на выявленные системные недостатки, снижающие эффективность защиты данных и инфраструктуры в условиях растущих киберугроз. Актуальность работы обусловлена стремительной цифровизацией, увеличением числа целевых атак (например, APT-атак) и ростом инцидентов на 20,8% в 2024 году, что требует перехода от локальных решений к комплексным адаптивным стратегиям. В рамках методологии применены системный и сравнительный анализ организационно-правовых, технических и программных аспектов ИБ, инцидентно-ориентированное моделирование угроз, а также методы технического аудита (сканирование уязвимостей, тестирование на проникновение). Результаты исследования выявили ключевые проблемы: дисбаланс ресурсов между техническими и организационными мерами, фрагментарность нормативной базы, ограничения DLP-систем (ложные срабатывания), недостатки в обеспечении непрерывности бизнеса и неэффективность традиционных аудитов из-за их периодичности и субъективности. Особое внимание уделено уязвимостям, связанным с многошаговыми атаками, внутренними нарушителями и недостаточным тестированием сценариев восстановления. На основе анализа предложен риск-ориентированный подход, интегрирующий модель Zero Trust, непрерывный мониторинг, обучение персонала и автоматизацию управления рисками. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций для многоуровневых систем защиты, соответствующих регуляторным требованиям и снижающих частоту инцидентов. Перспективные направления включают применение ИИ для анализа угроз и оценки безопасности гибридных инфраструктур.

Ключевые слова: информационная безопасность, киберугрозы, технический аудит, системы защиты, организационно-правовые аспекты, многошаговые атаки, инцидентно-ориентированный подход.

Miagkov Ivan,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sann60@mail.ru
ORCID: 0009-0005-0047-9781

Scientific Supervisor

Trubin Alexander Evgenevich,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Digital Economy,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ATrubin@synergy.ru
SPIN-code: 5097-5521
ORCID: 0000-0002-7189-5679
Scopus Author ID: 573770

Study of Problems and Disadvantages of Existing Information Security Management Methods

Abstract. The study is devoted to the analysis of modern methods of information security (IS) management with an emphasis on the identified systemic deficiencies that reduce the effectiveness of data and infrastructure protection in the face of growing cyber threats. The relevance of the work is due to rapid digitalization, an increase in the number of targeted attacks (for example, APT attacks) and an increase in incidents by 20.8% in 2024, which requires a transition from local solutions to comprehensive adaptive strategies. The methodology uses a systemic and comparative analysis of organizational, legal, technical and software aspects of IS, incident-oriented threat modeling, as well as technical audit methods (vulnerability scanning, penetration testing). The results of the study revealed key problems: an imbalance of resources between technical and organizational measures, fragmentation of the regulatory framework, limitations of DLP systems (false positives), deficiencies in ensuring business continuity and the ineffectiveness of traditional audits due to their frequency and subjectivity. Particular attention is paid to vulnerabilities associated with multi-stage attacks, internal intruders, and insufficient testing of recovery scenarios. Based on the analysis, a risk-oriented approach is proposed that integrates the Zero Trust model, continuous monitoring, personnel training, and risk management automation. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for multi-level protection systems that meet regulatory requirements and reduce the frequency of incidents. Promising areas include the use of AI for threat analysis and security assessment of hybrid infrastructures.

Keywords: information security, cyber threats, technical audit, protection systems, organizational and legal aspects, multi-stage attacks, incident-oriented approach.

В современном информационном обществе обеспечение безопасности данных и инфраструктуры приобретает первостепенное значение как для отдельных организаций, так и для национальной безопасности государства в целом. Актуальность проблемы информационной безопасности обусловлена стремительной цифровизацией всех сфер жизни, увеличением объёмов обрабатываемой информации и, как следствие, расширением поверхности возможных атак. Согласно данным аналитики киберугроз, проведённой компанией Positive Technologies, общее количество инцидентов в 2024 году увеличилось на 20,8 % по сравнению с предыдущим периодом. Наблюдается не только количественный рост атак, но и их качественное изменение: злоумышленники используют всё более изощренные методы, включая социальную инженерию, атаки на цепочки поставок и целенаправленные АРТ-атаки на критическую инфраструктуру. В таких условиях организациям всех уровней требуется не просто внедрение отдельных защитных мер, а системный подход к управлению информационной безопасностью с учётом современных угроз и вызовов.

Целью настоящего исследования является выявление и анализ недостатков существующих методов управления информационной безопасностью для разработки научно обоснованных рекомендаций по их совершенствованию, что достигается посредством решения следующих задач: проведения комплексного анализа современных методов обеспечения информационной безопасности с оценкой их эффективности в текущих условиях; выявления ключевых проблем в организационно-правовом обеспечении, включая вопросы регулирования и соответствия нормативным требованиям; исследования технических и программно-аппаратных средств защиты информации с определением их сильных и слабых сторон; а также оценки эффективности систем управления информационной безопасностью на предмет их соответствия современным вызовам. Практическая значимость работы обусловлена возможностью применения результатов для совершенствования стратегий защиты информации в организациях различных масштабов и профилей, где предложенные рекомендации позволят сформировать многоуровневую систему защиты, адаптированную к традиционным и новым угрозам, что снизит частоту инцидентов и минимизирует потенциальный ущерб. В контексте усиления законодательных требований к защите персональных данных и безопасности критической инфраструктуры реализация выводов исследования также обеспечит соответствие организаций нормативным стандартам, укрепляя их устойчивость к киберрискам.

Методологическую основу исследования формируют системный и сравнительный анализ методов управления информационной безопасностью, дополненные инцидентно-ориентированным подходом к оценке рисков и методами технического аудита. Системный анализ обеспечивает комплексное изучение информационной безопасности как целостной системы, включающей организационные, правовые, технические и программные компоненты, с последующей декомпозицией на элементы для оценки их влияния на общий уровень защищённости. Сравнительный анализ технических средств (межсетевые экраны, системы обнаружения вторжений, средства защиты от утечек) выявляет их функциональные, эксплуатационные и экономические характеристики. Инцидентно-ориентированный подход предполагает моделирование сценариев атак для идентификации критических угроз и уязвимостей, а технический аудит, реализуемый в соответствии с международными практиками, включает сканирование портов, выявление уязвимостей и тестирование на проникновение, что позволяет объективно оценить защищённость инфраструктуры.

Объектами исследования выступают корпоративные системы управления информационной безопасностью, анализируемые через призму их организационной структуры, нормативно-методической базы, технических средств и процедур реагирования на инциденты. Эмпирическая база включает данные технических аудитов, статистику инцидентов в исследуемых организациях и экспертные оценки, что обеспечивает верификацию теоретических выводов на практике. Комплексное применение указанных методов позволяет не только выявить системные недостатки, но и сформулировать рекомендации по повышению устойчивости к современным киберугрозам, включая целевые атаки и нарушения регуляторных требований.

Современные подходы к управлению информационной безопасностью характеризуются многоуровневой структурой и включают различные методы и средства защиты информации. В настоящее время принято выделять активные и пассивные методы защиты, каждый из которых имеет свои особенности и область применения. Активные методы защиты представляют собой комплекс мер, направленных на непосредственное противодействие угрозам информационной безопасности посредством обнаружения и нейтрализации атак в реальном времени. К ним относятся системы обнаружения и предотвращения вторжений (IDS/IPS), межсетевые экраны нового поколения, системы активного мониторинга сетевого трафика, а также средства поведенческого анализа пользователей. Пассивные методы защиты, напротив, ориентированы на создание превентивных барьеров, затрудняющих несанкционированный доступ к информационным активам. Данная группа включает средства физической защиты информации, системы разграничения доступа, средства криптографической защиты данных, системы резервного копирования и восстановления информации. Эффективное управление информационной безопасностью предполагает интеграцию как активных, так и пассивных методов защиты с учетом специфики защищаемой информационной инфраструктуры и характера существующих угроз [2, с. 251].

Организационно-правовое обеспечение информационной безопасности формирует нормативную основу для построения комплексной системы защиты, включая разработку внутренних регламентов (политик, процедур, инструкций), обеспечение соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001, ГОСТ Р 51583 – 2014, Федерального закона № 152-ФЗ, а также создание специализированных подразделений ИБ, распределение ответственности и обучение персонала. Техническая составляющая представлена динамично развивающимися решениями: от межсетевых экранов, систем обнаружения вторжений и DLP-платформ, блокирующих утечки данных через электронную почту, веб-трафик и съёмные носители, до аналитических систем на базе ИИ, интегрируемых с облачными сервисами, и аппаратных средств – защищенных серверов, HSM-модулей, биометрических систем и устройств противодействия утечкам по техническим каналам. Современные подходы требуют интеграции организационно-правовых механизмов с техническими средствами, обеспечивающими защиту как в локальной инфраструктуре, так и в гибридных и облачных средах.

Одной из наиболее существенных проблем современных методов управления информационной безопасностью является несбалансированность применяемых защитных мер. Данная проблема проявляется в неравномерном распределении ресурсов между различными компонентами системы защиты информации, что приводит к формированию уязвимых звеньев в общей архитектуре безопасности. В частности, многие организации уделяют чрезмерное внимание техническим средствам защиты, недооценивая значимость организационных мер и работы с персоналом. Согласно статистике инцидентов безопасности,

человеческий фактор (80 %) остаётся одной из ключевых причин успешных кибератак. Другим проявлением несбалансированности является неравномерное распределение защитных мер между различными сегментами информационной инфраструктуры. Нередко организации концентрируют усилия на защите периметра сети, оставляя без должного внимания внутренние угрозы и проблемы безопасности корпоративных приложений [3, с. 213]. Аналогичная ситуация наблюдается и в контексте типов защищаемой информации: хотя многие компании внедряют системы защиты персональных данных в соответствии с требованиями законодательства, другие виды конфиденциальной информации (коммерческая тайна, интеллектуальная собственность, корпоративные ноу-хау) зачастую не получают аналогичного уровня защиты. Отсутствие комплексного подхода к оценке рисков информационной безопасности приводит к неэффективному использованию ресурсов и не позволяет обеспечить адекватную защиту информационных активов в условиях постоянно эволюционирующего ландшафта угроз.

Фрагментарность и противоречивость нормативно-правовой базы в области информационной безопасности, усугубляемые отставанием законодательства от динамично развивающихся технологий и недостаточной детализацией требований к защите коммерческой тайны и интеллектуальной собственности, формируют системные барьеры для создания эффективных систем управления ИБ, особенно в условиях трансграничной передачи данных и эксплуатации облачных сервисов, где конфликт юрисдикций осложняет соблюдение нормативных требований. Технические ограничения систем предотвращения утечек (DLP), такие как низкая точность идентификации конфиденциальной информации в неструктурированных данных, высокая частота ложных срабатываний и пропуск реальных инцидентов, снижают доверие к этим решениям, несмотря на применение передовых методов анализа контента, включая машинное обучение и статистические алгоритмы. Организационно-правовые проблемы, связанные с необходимостью балансирования между мониторингом пользовательской активности, соблюдением трудового законодательства и этическими аспектами приватности, требуют комплексного подхода к юридическому оформлению функциональности DLP-систем, что часто игнорируется на практике, а недостаточная интеграция таких решений с существующей ИТ-инфраструктурой и другими компонентами защиты приводит к фрагментарному охвату информационных потоков и снижению общего уровня безопасности. Совокупность этих факторов демонстрирует необходимость синхронизации правового регулирования с технологическими инновациями, а также разработки стандартизированных методик внедрения DLP-систем, учитывающих как технические, так и организационно-юридические аспекты их эксплуатации.

Уязвимости в процессах обеспечения непрерывности бизнеса представляют собой ещё один критический аспект в контексте управления информационной безопасностью. Несмотря на то что многие организации внедряют формальные процессы управления непрерывностью бизнеса и ИТ-сервисов, их практическая реализация зачастую страдает от ряда серьёзных недостатков. Одной из ключевых проблем является неадекватность анализа воздействия непредвиденных обстоятельств на бизнес-организации. Недостаточно тщательный анализ может приводить к неправильной идентификации критически важных бизнес-процессов и информационных систем, что, в свою очередь, влияет на приоритезацию мер по обеспечению их непрерывности. Другой распространённой проблемой является отсутствие регулярного тестирования разработанных планов обеспечения непрерывности бизнеса в условиях, максимально приближённых к реальным. Без практической проверки невозможно гарантировать, что планы восстановления будут работать в случае реального инцидента. Существенным недостатком многих систем обеспечения непрерывности бизнеса является также их ориентация преимущественно на технические аспекты без должного внимания к организационным вопросам и человеческому фактору. В частности, недостаточное внимание уделяется обучению персонала действиям в нештатных ситуациях и обеспечению его готовности к выполнению процедур восстановления [5, с. 724]. Необходимо отметить, что процессы обеспечения непрерывности бизнеса и ИТ-сервисов тесно связаны с другими аспектами управления информационной безопасностью, такими как управление инцидентами и управление рисками, и недостатки в этих смежных процессах неизбежно влияют на способность организации эффективно восстанавливать свою деятельность после серьёзных инцидентов.

Технические аудиты информационной безопасности, несмотря на применение автоматизированных инструментов сканирования (Qualys, Maxpatrol и др.), демонстрируют системные ограничения, обусловленные неспособностью выявлять сложные логические уязвимости, такие как ошибки конфигурации межсистемного взаимодействия, дефекты прикладного ПО или эксплойты нулевого дня, отсутствующие

в сигнатурных базах. Периодичность аудитов (чаще всего раз в год) и фрагментарный охват инфраструктуры, исключая облачные сервисы, мобильные устройства и периферийные системы (видеонаблюдение, инженерные сети), создают «слепые зоны», аккумулирующие риски в динамично меняющемся ИТ-ландшафте. Оценка рисков на основе аудиторских данных осложняется инцидентно-ориентированным подходом, игнорирующим синергетический эффект взаимосвязанных уязвимостей, которые в совокупности формируют критические угрозы, а также субъективностью качественных метрик (вероятность реализации угрозы, масштаб ущерба) и ограничениями количественных систем типа CVSS, не адаптированных к специфике защищаемых активов и архитектуры организации. Динамичность угроз, вызванная эволюцией методов атак, миграцией в облако и изменениями бизнес-процессов, приводит к стремительному устареванию результатов аудита, что усиливает разрыв между формальными показателями безопасности и реальным уровнем защищенности [1, с. 44]. Эти факторы снижают практическую ценность аудитов, требуя перехода к непрерывному мониторингу уязвимостей, интеграции предиктивных моделей оценки рисков и разработки адаптивных методик, учитывающих контекст конкретной организации и текущий ландшафт угроз.

Методики эксплуатации выявленных уязвимостей, используемые в рамках технических аудитов информационной безопасности, также демонстрируют ряд значительных недостатков, ограничивающих их полезность для реальной оценки защищенности информационных активов организации. Хотя инструменты типа Metasploit предоставляют широкие возможности для проверки уязвимостей на возможность их эксплуатации, этические и правовые ограничения, накладываемые на проведение тестирования на проникновение в реальные производственные среды, существенно ограничивают глубину такого анализа. В результате многие потенциально опасные сценарии атак остаются непроверенными в ходе аудита. Важным аспектом является также ограниченность временных и ресурсных возможностей аудиторов по сравнению с реальными злоумышленниками, которые могут затратить значительно больше времени и ресурсов на разработку и реализацию атаки. В результате некоторые сложные векторы атак, требующие длительной подготовки или специфических навыков, могут не быть учтены при проведении аудита [4, с. 231]. Существенной проблемой является также отсутствие моделирования действий внутреннего нарушителя с повышенными привилегиями в системе, в то время как статистика инцидентов информационной безопасности показывает, что значительная часть успешных атак осуществляется именно с использованием инсайдерской информации или привилегированных учетных записей. Наконец, традиционные методики тестирования на проникновение редко учитывают возможность так называемых многошаговых атак, когда успешная компрометация одной системы является лишь первым шагом в длинной цепочке действий, направленных на получение доступа к критичным информационным активам организации.

Недостатки анализа воздействия непредвиденных обстоятельств на бизнес-непрерывность, включая формальный подход к выделению критичных процессов без учёта их взаимозависимостей, недооценку косвенных последствий (репутационные потери, юридические риски) и ограниченность традиционных метрик RPO и RTO, неприменимых для нефинансовых активов, усугубляются слабым вовлечением бизнес-подразделений, что приводит к технико-ориентированным требованиям восстановления, и сложностью прогнозирования новых угроз — масштабных кибератак или климатических катастроф. Несовершенство планирования восстановления как следствие проявляется в недостаточной детализации планов, отсутствии протоколов для одновременных сбоев инфраструктуры и недоступности персонала, а также в фрагментарности координации между подразделениями, провоцирующей конфликты приоритетов. Преобладание технологического фокуса над организационными аспектами (кризисная коммуникация, безопасность персонала) и отсутствие альтернативных сценариев восстановления снижают адаптивность систем в условиях динамичных угроз, ограничивая реальную непрерывность бизнеса.

Сложности тестирования разработанных планов на практике представляют собой, пожалуй, наиболее серьезный недостаток в процессах управления непрерывностью бизнеса и ИТ-сервисов. Несмотря на общее понимание важности тестирования планов обеспечения непрерывности бизнеса, большинство организаций ограничиваются проведением настольных учений или частичным тестированием отдельных компонентов плана без полномасштабной проверки в условиях, максимально приближенных к реальной чрезвычайной ситуации. Причинами такого подхода являются высокие затраты ресурсов на проведение полноценного тестирования, риски нарушения текущей операционной деятельности, а также организационные сложности, связанные с необходимостью вовлечения большого количества сотрудников

различных подразделений. Существенной проблемой является также отсутствие адекватных критериев оценки успешности тестирования и методологии анализа полученных результатов. В результате организации не получают объективной информации о реальной готовности к чрезвычайным ситуациям и эффективности разработанных планов восстановления [6, с. 27]. Дополнительно следует отметить недостаточное внимание, уделяемое тестированию сценариев, связанных с кибератаками и другими угрозами информационной безопасности, которые представляют особую сложность для моделирования и требуют специальных компетенций. Планы, которые не подвергались регулярному тестированию в различных сценариях, с высокой вероятностью окажутся неэффективными при возникновении реальной чрезвычайной ситуации, что может привести к серьёзным финансовым потерям, репутационному ущербу и другим негативным последствиям для организации.

Исследование современных методов управления информационной безопасностью выявило системные проблемы, снижающие эффективность защиты данных. К ним относятся дисбаланс в распределении ресурсов между техническими и организационными мерами, фрагментарность нормативно-правовой базы, а также недостатки в реализации DLP-систем, связанные с ложными срабатываниями и сложностью идентификации конфиденциального контента. Уязвимости наблюдаются и в обеспечении непрерывности бизнеса: неадекватный анализ рисков, отсутствие регулярного тестирования планов восстановления и недооценка человеческого фактора. Дополнительные сложности создают ограничения технических аудитов, включая периодичность проверок, субъективность оценок и неполный охват инфраструктуры, что снижает способность выявлять комплексные угрозы.

Для решения выявленных проблем предложен риск-ориентированный подход, интегрирующий технические, организационные и кадровые аспекты на основе модели Zero Trust. Рекомендовано внедрение систем непрерывного мониторинга, регулярное обучение персонала и интеграция требований безопасности в жизненный цикл ИТ-систем. Особое внимание уделяется разработке детализированных планов восстановления и кросс-функциональных команд реагирования. Перспективные направления исследований включают применение ИИ для анализа угроз, автоматизацию управления рисками, оценку эффективности инвестиций в ИБ, а также изучение безопасности гибридных инфраструктур и поведенческих аспектов соблюдения правил. Результаты работы формируют методологическую основу для адаптации систем защиты в условиях эволюции технологий и угроз.

Литература

1. *Бадоян М. Д., Алиева А. М., Цукахина М. А.* Надёжность информационных систем. Защита. Безопасность // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты: сб. материалов V Всерос. науч.-практ. конф., Краснодар, 16–21 янв. 2023 г. – Краснодар: Кубанский гос. аграрный ун-т, 2023. С. 44–46.
2. *Еремеева И. С.* Методы обеспечения информационной безопасности // Современные вызовы и угрозы национальной безопасности: сб. науч. тр. по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф., Тверь, 5 дек. 2023 г. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. С. 249–253.
3. *Иремадзе Э. О., Хасанова А. Р.* Основные угрозы информационной безопасности // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 12 (88). С. 211–215.
4. *Криппа Д. А., Карасев П. И.* Аудит информационной безопасности организаций при помощи тестов на проникновение // Кибербезопасность: технические и правовые аспекты защиты информации: сб. науч. тр. I Нац. науч.-практ. конф., Москва, 24–26 мая 2023 г. – М.: МИРЭА. Рос. технол. ун-т, 2023. С. 229–232.
5. *Манджаев Д. Р., Коксунова И. В., Тагиров А. В. и др.* Экономическое обоснование организации системы безопасности информационных систем и бизнес-процессов в коммерческих предприятиях // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4 (141). С. 721–727.
6. *Савин М. В., Кондратенко М. А.* Методика выявления и оценки недопустимых событий на основе модели зрелости управления информационной безопасностью // Защита информации. Инсайд. 2023. № 1 (109). С. 24–31.

РАЗДЕЛ 11

МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ И СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

ГРНТИ: 06.54.51

Батурин Артём Александрович,

аспирант факультета
информационных технологий,
кафедра ИТ и КТ,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: art-bt@rambler.ru
ORCID: 0009-0006-4363-2747

Трансформация общества через эффективное производство: роль экономико-математического инструментария

Аннотация. Исторический опыт свидетельствует о том, что смена общественно-экономических формаций неизменно сопровождалась переходом к более эффективным способам производства. Сегодня, в условиях позднего капитализма и формирования информационного общества, мир сталкивается с очередной фазой глубокой трансформации производственных и социальных структур, обусловленной стремительным развитием сквозных технологий. Искусственный интеллект, машинное обучение, робототехника нового поколения, квантовые вычисления и другие передовые решения уже оказывают существенное влияние на промышленность, повышая производительность, снижая издержки и трансформируя трудовые отношения.

С одной стороны, данные технологии высвобождают человеческий ресурс для более интеллектуальной, безопасной и творческой занятости. С другой стороны, возникают и новые вызовы: рост социального неравенства, изменение структуры занятости, необходимость адаптации институтов общества. В этих условиях особую актуальность приобретает задача поиска сбалансированных сценариев технологической модернизации, обеспечивающих не только рост экономической эффективности, но и сохранение социальной устойчивости.

В представленной работе рассматривается модельное исследование на примере обезличенного автомобильного завода. Для количественной оценки эффектов внедрения робототехники и ИИ применена производственная функция Кобба – Дугласа, что позволило смоделировать как экономические, так и социальные последствия модернизации, а также проанализировать меры, направленные на снижение негативных эффектов автоматизации.

Полученные результаты подтверждают, что высокотехнологичные решения и социальные приоритеты могут быть эффективно совмещены, а научно-технический прогресс стимулирует устойчивое развитие. Это подчёркивает значимость экономико-математического моделирования как инструмента для формирования сбалансированных сценариев модернизации производств в интересах как промышленности, так и общества.

Ключевые слова: технологическая трансформация, промышленная революция, автоматизация производства, рынок труда будущего, функция Кобба-Дугласа, роботизация, капитализм, социализм.

Baturin Artem,

Postgraduate Student
at the Information Technologies faculty,
Department of IT and CT,
Synergy University, Moscow,
E-mail: art-bt@rambler.ru
ORCID: 0009-0006-4363-2747

Transformation of Society Through Efficient Production: the Role of Economic and Mathematical Tools

Abstract. Historical experience demonstrates that the change of socio-economic formations has always been accompanied by a transition to more efficient modes of production. Today, in the context of late capitalism and the formation of an information society, the world is facing another phase deep transformation of production and social structures caused by the rapid development of cross-cutting technologies. Artificial intelligence, machine learning, next-generation robotics, quantum computing and other advanced solutions are already having a significant impact on industry, increasing productivity, reducing costs and transforming labor relations.

On the one hand, these technologies release human resources for more intellectual, safe and creative employment. On the other hand, new challenges arise: growing social inequality, changing employment structures, the need to adapt social institutions. In these conditions, the task of finding balanced scenarios for technological modernization that ensure not only the growth of economic efficiency, but also the preservation of social sustainability is of particular relevance.

This work considers a model study using the example of an impersonal automobile plant. To quantify the effects of robotics and AI implementation, the Cobb-Douglas production function was used, which allowed us to model both the economic and social consequences of modernization, as well as analyze measures aimed at reducing the negative effects of automation.

The results obtained confirm that high-tech solutions and social priorities can be effectively combined, and scientific and technological progress stimulates sustainable development. This emphasizes the importance of economic and mathematical modeling as a tool for forming balanced scenarios for production modernization in the interests of both industry and society.

Keywords: technological transformation, industrial revolution, production automatization, future labor market, Cobb-Douglas function, robotization, capitalism, socialism.

Историческая ретроспектива общественного развития свидетельствует о закономерной взаимосвязи между сменой общественно-экономических формаций и внедрением более прогрессивных методов производства. На ранних этапах человеческой цивилизации формируется первобытно-общинный строй, в рамках которого коллективный труд и примитивные орудия обеспечивали выживание и удовлетворение базовых потребностей племени. По мере развития производительных сил происходит рост амбиций человечества и переход к рабовладельческому строю, в условиях которого труд порабождённых народов использовался для реализации масштабных инфраструктурных и культурных проектов – Античных Чудес Света. В этот период наблюдается активное применение технических средств: рычагов, салазок, колёс и подъёмных механизмов. Далее формируется феодальная система с экономической эксплуатацией прикрепленного к земле крестьянства, сохраняющей элементы зависимости в виде оброка и барщины. При этом человечество научилось эффективнее использовать силы природы, появляются, например, водяные и ветряные мельницы, совершенствуются ремесленные инструменты. Промышленная революция знаменует собой переход уже к капиталистическим рыночным отношениям: возникают заводы и фабрики, внедряются паровые машины и механизированное производство. Формируется институт наёмного труда, формально свободного, но фактически ограниченного необходимостью экономического выживания рабочего класса – пролетариата. При этом капитал становится определяющим фактором производства, а прибавочная стоимость – источником прибыли капиталиста.

Таким образом, историческая логика развития производительных сил и технологий указывает на их фундаментальную роль в формировании более прогрессивных и более справедливых общественно-экономических систем. Повышение эффективности производства неизменно выступает катализатором социальных трансформаций, способствует росту благосостояния населения, снижению уровня бедности, расширению возможностей образования и усилению социальной справедливости.

В современном мире наблюдается стремительное развитие перспективных направлений четвёртой промышленной революции — машинного обучения, искусственного интеллекта, робототехники нового поколения. Эти технологии формируют основу нового технологического уклада и определяют очередной этап трансформации производственных и общественно-трудовых отношений. На этом фоне закономерно возникают экзистенциальные вопросы о будущем занятости, социальной справедливости, о способности общества к адаптации. По мнению Клауса Шваба, четвёртая промышленная революция представляет собой не просто очередной технологический переход, но глубинную трансформацию роли человека в обществе и его взаимодействия с окружающим миром, а от эффективности управления этим процессом зависит будущее цивилизации [1].

Одним из наглядных примеров технологического прорыва сегодня является внедрение беспилотного транспорта. Эта технология позволяет освободить значительное количество человеческих ресурсов от монотонного и физически утомительного труда, одновременно снижая уровень аварийности и оптимизируя логистические процессы. Активное развитие беспилотных решений в наши дни отмечается как в Российской Федерации¹, так и на международной арене.

Тем не менее подобные инновации вызывают объективную обеспокоенность среди представителей профессий, непосредственно связанных с управлением транспортными средствами. Подобные опасения имеют исторические прецеденты — так, в XIX веке движение луддитов в Великобритании выступало против механизации труда, выражая протесты путём уничтожения станков, которые воспринимались как угроза привычному укладу жизни и занятости. Однако исторический опыт демонстрирует, что выбранный вектор развития оказался устойчивым и не был остановлен ни тогда, ни позднее, когда аналогичные страхи сопровождали и процесс компьютеризации XX века. Машинистки, чертёжники, арифметики и ряд других специалистов выражали обеспокоенность возможной потерей рабочих мест. Однако в действительности широкое внедрение вычислительной техники не только не вызвало массовой безработицы, но, наоборот, способствовало переобучению кадров, модернизации производственных процессов и возникновению целого спектра новых профессий. Тем самым подтверждается тезис о том, что внедрение передовых технологий при соответствующей институциональной поддержке способствует не разрушению, а позитивной трансформации общественно-производственных отношений.

Сегодня свыше половины населения нашей страны положительно оценивает влияние науки и технологий на качество собственной жизни и уровень благосостояния. Согласно исследованию, проведённому Высшей Школой Экономики в 2025 году [2, с. 16]:

- 88 % россиян уверены, что развитие науки и технологий повышает их уровень жизни;
- 79 % согласны с тем, что прогресс положительно влияет на производительность труда;
- 67 % и 66 % видят пользу от развития науки и техники для своего здоровья и благосостояния соответственно.

Важно также учитывать, что технологический прогресс осуществляется не в абстрактном вакууме, а в конкретных социально-экономических условиях, и на сегодняшний день в России сложилось значительное технологическое отставание [3]. Оно проявляется, в частности, в высоком уровне износа производственного оборудования [3, с. 275] и негативных демографических тенденциях. Так, по данным ВШЭ, ещё в 2018 году износ основных фондов в обрабатывающей промышленности превышал 50 %², а к настоящему времени ситуация дополнительно усугубилась сокращением трудовых ресурсов в связи с демографическим спадом, вызванным снижением рождаемости и старением рабочей силы [4].

Существенным вызовом для российской промышленности остаётся крайне низкий уровень роботизации. Согласно Международной Федерации Робототехники за 2022 год³, плотность роботизации

¹ <https://tass.ru/obschestvo/23639649> (дата обращения: 10.04.2025)

² <https://www.hse.ru/data/2020/11/07/1361776905/Рынок%20продукции%20станкостроения-2020.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

³ <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robotics-race-korea-singapore-and-germany-in-the-lead> (дата обращения: 05.04.2025).

в промышленности России критически отстаёт от среднемирового уровня, составляющего 151 промышленного робота на 10 тысяч работников (рис. 1). Этот разрыв указывает, с одной стороны, на значительный потенциал для роста, а с другой — на необходимость приоритетной модернизации производственного сектора.

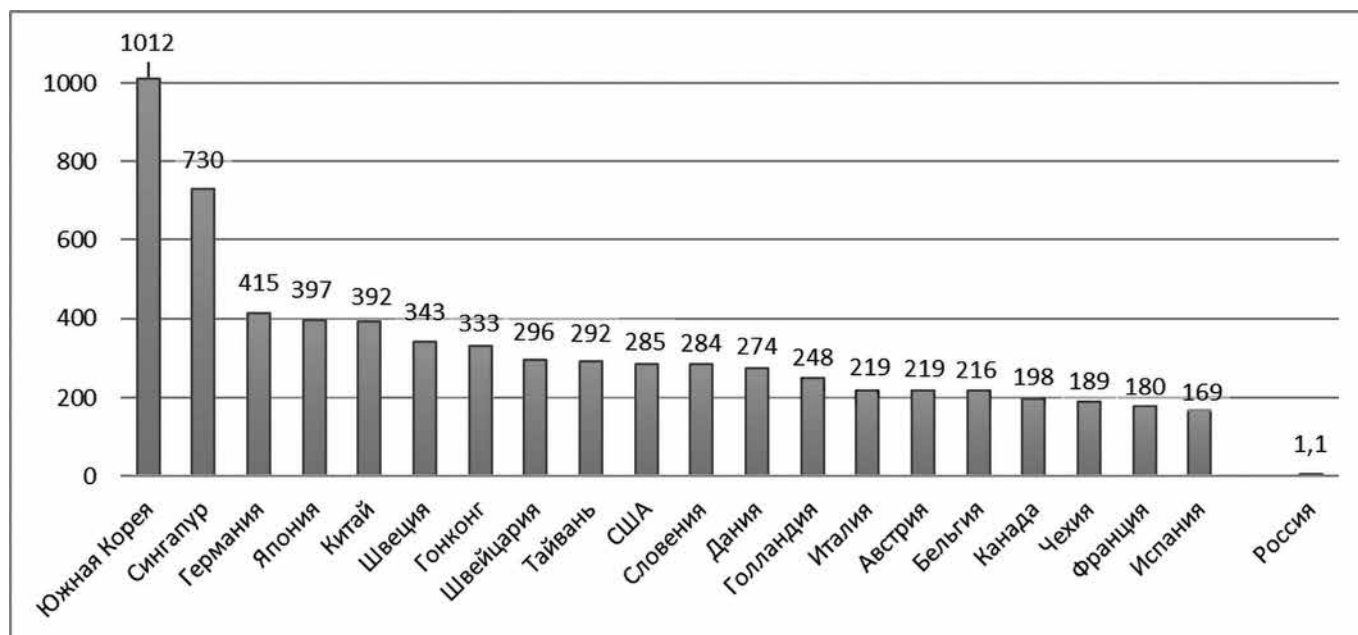


Рис. 1. Плотность роботов на 10000 человек в производстве страны на 2022 год

Fig. 1. Robot density in manufacturing by country in 2022

Изложенные выше обстоятельства подчеркивают актуальность и обоснованную необходимость ускоренного внедрения современных технологических решений в отечественный промышленный сектор. В нынешних условиях такие технологии становятся не просто инструментом технологической модернизации, но и критически важным фактором поддержания производственной устойчивости и обеспечения долгосрочного экономического роста¹, что подтверждается актуализацией этой проблемы и на уровне Национальных Проектов России [5].

В рамках данного исследования было проведено математическое моделирование на примере отдельно взятого автомобильного производства в целях поиска реализации сбалансированного подхода к технологической модернизации, одновременно направленного как на повышение производительности и экономической эффективности предприятия, так и на устойчивое улучшение условий труда и уровня заработной платы работников.

В качестве метода анализа данной работы применялась производственная функция Кобба — Дугласа, что позволило количественно оценить эффект от внедрения высокотехнологичных решений на ключевые параметры производственной и социальной деятельности. Начальные показатели деятельности предприятия и результаты моделирования представлены в таблице 1.

На исходном этапе рассматриваемое предприятие производит 30 тыс. автомобилей в год. Чистая прибыль с каждой единицы продукции составляет 100 тыс. рублей, что формирует общий годовой доход на уровне 3 млрд рублей.

В качестве сценария технологической трансформации была смоделирована интеграция робототехники и систем искусственного интеллекта (ИИ) в производственные процессы. Предполагается, что единовременные затраты на внедрение составят 1 млрд рублей, а ежегодные расходы на обслуживание — 100 млн рублей. Согласно оценкам, новые технологии позволят сократить численность персонала на 30 % (600 сотрудников), повысив при этом общую производительность предприятия до 25 %. За счёт повышения эффективности себестоимость единицы продукции снижается до 1,2 млн рублей, а годовой объём выпуска

¹ https://importfree.cnews.ru/articles/2024-02-26_zamglavy_minpromtorga_rf_v_intervyu? (дата обращения: 10.04.2025).

возрастает до 37,5 тыс. автомобилей. Функциональные преимущества роботов (высокая точность и скорость выполнения повторяющихся операций) и ИИ (оптимизация визуального контроля и логистических процессов) обеспечивают рост маржинального дохода с каждой единицы продукции до 300 тыс. рублей. Это, в свою очередь, приводит к увеличению годовой прибыли предприятия до 9,47 млрд рублей, что более чем в 3,2 раза превышает исходные показатели. Расчёты включают все сопутствующие затраты: капитальные вложения, ежегодное обслуживание, а также 25 %-ное увеличение заработной платы оставшимся 1400 сотрудникам.

Однако подобная модернизация несёт значительные социальные риски, в частности высвобождение 600 работников. Для устранения негативных последствий и обеспечения баланса между экономической эффективностью и социальной устойчивостью предлагается реализация двух компенсирующих мероприятий.

Во-первых, повышение квалификации 200 уволенных работников с последующим их трудоустройством в рамках обновлённого производства. Стоимость программ переобучения оценивается в 100 млн рублей. Данный шаг дополнительно увеличит производительность на 5 %. Во-вторых, оставшиеся 400 сотрудников возвращаются к занятости, при этом для всего персонала вводится сокращённая на 20 % рабочая неделя без уменьшения уровня заработной платы.

Таким образом, реализация сбалансированного подхода к технологической модернизации позволяет обеспечить сохранение высокой экономической эффективности: рост прибыли предприятия составил 2,9-кратное увеличение по сравнению с базовым сценарием, что лишь незначительно (менее чем на 10 %) уступает варианту развития без внедрения социальных мер. При этом предотвращение риска массовой безработицы за счёт реализованных инициатив представляет собой значительное достижение в сфере устойчивого развития. Полученные результаты подтверждают возможность достижения синергии между задачами повышения производственной эффективности и принципами социальной справедливости в рамках промышленной трансформации.

Таблица 1

Моделирование применения робототехники и ИИ на автозаводе

Table 1

Modeling of robotics and AI application in an automotive plant

Показатель	Исходные данные	Внедрение новейших технологий	С мерами (1-й год)	С мерами (2-й год)
Производительность (авто/год)	30 000	37 500	39 375	39 375
Сотрудники (чел.)	2000	1400	2000	2000
Средняя зарплата (руб./мес)	100 000	125 000	125 000	125 000
Фонд зарплат (млрд руб./год)	2,4	1,68	3	3
Себестоимость единицы продукции с учетом зарплат (млн руб.)	1,4	1,2	1,2	1,2
Отпускная цена единицы продукции (млн руб.)	1,5	1,5	1,5	1,5
Доход компании (млрд руб./год)	45	56,25	59,063	59,063

Затраты на производство (млрд руб./год)	42	45	47,25	47,25
Затраты на внедрение (млрд руб.)	0	1	1	0
Обслуживание технологий (млн руб./год)	0	100	100	100
Обучение (млн. руб.)	0	0	100	0
Общие затраты (млрд руб./год)	42	46,78	51,42	50,32
Прибыль предприятия (млрд руб./год)	3	9,47	7,643	8,743
Рабочая неделя (часов)	40	40	32	32

Результаты, полученные в ходе математического моделирования, наглядно демонстрируют потенциал внедрения передовых технологий для одновременного достижения производственной эффективности и социального развития. В условиях возрастающей глобальной конкуренции переход к автоматизированным технологиям позволил автомобильному предприятию существенно повысить ключевые показатели экономической эффективности и прибыльности.

При этом особое внимание в модели уделено стратегическим мерам, ориентированным на снижение возможных негативных социально-экономических последствий автоматизации. В частности, такие инициативы, как переобучение персонала, сокращение продолжительности рабочего времени и диверсификация занятости, позволили трансформировать потенциальные риски массового высвобождения работников в возможности для развития человеческого капитала и укрепления социальной устойчивости.

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о высокой значимости сбалансированного, социально-ориентированного подхода к технологической трансформации предприятий на базе экономико-математических инструментов и моделей. Рассмотренный пример подтверждает, что технологический прогресс не является однозначной угрозой для наёмного труда и социальной стабильности. Напротив, при условии грамотного управления и перераспределения части дополнительной прибыли в пользу социального развития — например, через инвестиции в обучение, повышение заработной платы и улучшение условий труда — возможно достижение эффекта синергии между интересами бизнеса и благополучием работников. Подобная практика может рассматриваться как модель для масштабирования в рамках национальной промышленной политики и стратегий устойчивого развития.

Литература

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016. — 138 с.
2. Гохберг Л. М., Дитковский К. А., Коцемир М. Н. и др. // Наука. Технологии. Инновации: 2025: краткий статистический сборник. — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 104 с.
3. Толкачев С. А., Донцова О. И., Комолов О. О. Российская промышленность: влияние санкций и перспективы импортозамещения // Экономика, предпринимательство и право. 2019. Т. 9. № 4. С. 271–288.
4. Донской Д. А., Ужакова М. В. Анализ демографической ситуации в Российской Федерации. Прогноз на 2024–2026 гг. // ЭФО. 2024. № 4 (12). С. 51–61.
5. Средства производства и автоматизации: Национальный проект [Электронный ресурс] // Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. 2024. URL: <http://government.ru/info/54319/> (дата обращения: 06.04.2025).

Овчаренко Андрей Александрович,
аспирант кафедры прикладной информатики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ovcharenko@krot.name
SPIN-код: 4933-3288
ORCID: 0009-0009-6287-0494

Научный руководитель
Трамова Азиза Мухамадияевна,
профессор, доктор экономических наук,
профессор кафедры прикладной математики,
Университет Синергия, Москва

Платформенные решения и экосистемы цифровой экономики в российском IT

Аннотация. Исследование посвящено анализу динамики развития платформенных решений и экосистем российского IT-сектора в контексте глобальной цифровизации. Рассмотрены теоретические предпосылки формирования платформенных бизнес-моделей, особенности правового регулирования цифровой экономики в России, а также практики внедрения передовых технологий. В качестве основных объектов исследования выступают крупнейшие отечественные цифровые экосистемы («Яндекс», «Сбер», VK и др.), отчётные и стратегические документы которых использованы как эмпирическая база для сравнительного и регрессионного анализа. На основе собранных материалов выявлены ключевые факторы успеха и основные проблемы (регуляторные ограничения, кибербезопасность, дефицит кадров), определяющие дальнейшее развитие платформенных решений и перспективы укрепления позиций России на мировом IT-рынке.

Ключевые слова: платформенные решения, цифровая экономика, экосистемы, цифровая трансформация, бизнес-модели.

Ovcharenko Andrei,
Postgraduate Student
at the Department of Applied Informatics,
Synergy University, Moscow,
SPIN-code: 4933-3288
ORCID: 0009-0009-6287-0494
E-mail: ovcharenko@krot.name

Scientific Supervisor
Tramova Aziza,
Doctor in Economics, Professor,
Professor at the Department
of Applied Mathematics,
Synergy University, Moscow

Platform Solutions and Digital Economy Ecosystems in Russian IT

Abstract. This study focuses on analyzing the development dynamics of platform solutions and ecosystems in the Russian IT sector within the context of global digitalization. The analysis covers the theoretical prerequisites of platform business models, the specifics of legal regulation of the digital economy in Russia, as well as practices of implementing advanced technologies. The main objects of the study are the largest domestic digital ecosystems (Yandex, Sber, VK, etc.), whose reporting and strategic documents were used as an empirical basis for comparative and regression analysis. Based on the collected materials, key success factors and major challenges (regulatory constraints, cybersecurity, talent shortage) were identified that determine the further development of platform solutions and the prospects for strengthening Russia's position in the global IT market.

Keywords: platform solutions, digital economy, ecosystems, digital transformation, business models.

В эпоху цифровой трансформации платформенные решения и экосистемы стали ключевыми элементами современной экономики, трансформируя традиционные бизнес-модели и стимулируя инновации

в различных отраслях. В российском ИТ-секторе развитие экосистем приобретает особую значимость для повышения конкурентоспособности на глобальном рынке. Государство уделяет повышенное внимание развитию цифровой экономики: реализуется национальная программа «Цифровая экономика» [4], в результате которой доля цифрового сектора в ВВП РФ выросла до 12 % [3]. Одновременно отечественные исследования показывают недостаток комплексного анализа текущего состояния платформенных бизнес-моделей, что обосновывает актуальность данного исследования. Цель работы – провести всесторонний анализ и продемонстрировать актуальность развития платформенных экосистем в России, выявить их влияние на национальный ИТ-рынок и определить перспективы укрепления позиций российских компаний. Для достижения цели определены задачи: охарактеризовать текущее состояние цифровой экономики РФ и особенности её регулирования; проанализировать опыт крупнейших российских платформ («Яндекс», «Сбер», VK); исследовать интеграцию новых технологий (ИИ, Big Data, IoT, блокчейн и др.) в платформенные решения; определить ключевые перспективы и вызовы дальнейшего развития экосистем.

Исследование опирается на сочетание качественных и количественных методов. Проведён контент-анализ открытых отчётных документов ведущих российских ИТ-компаний (например, отчёты «Яндекса» [5] и «Сбера» [7]) и официальных статистических данных (Росстат [10], Минцифры [3]). Эмпирическую базу составили финансовая и стратегическая отчётность крупнейших экосистем (Яндекс, Сбер, VK, МТС, Тинькофф и др.), а также отраслевые аналитические обзоры (например, исследование Центра стратегических разработок [10] и консалтинговый отчёт J'son & Partners [8]). Применены методы сравнительного анализа и статистические инструменты для выявления зависимостей в динамике показателей экосистем. Такой подход позволил выявить тенденции роста роли платформенных сервисов и оценить влияние внедрения новых технологий на развитие экосистем. Наблюдать прогноз роста можно на графике (рис. 1).



Рис. 1. Суммарное число подписчиков на экосистемные платформы

Fig. 1. Total number of subscribers to ecosystem platforms

Проанализированные данные свидетельствуют об актуальности темы и существенном росте влияния платформенных решений в экономике. Доля платформенных сервисов в структуре доходов компаний заметно увеличивается, отражая масштаб цифровой трансформации бизнеса. Например, в 2022 году выручка компании «Яндекс» достигла 522 млрд руб. [5], а у «Сбера» доходы от цифровых сервисов выросли до 35 % от общей выручки [7]. Эти тенденции демонстрируют эффект сетевых внешних эффектов: с ростом числа пользователей и партнёров совокупная ценность платформы возрастает [6]. Государственные инициативы также внесли вклад в развитие отрасли: национальная программа и проекты Минцифры РФ сформировали базовые нормативные условия для масштабирования цифровых платформ [3; 4]. Интеграция технологий нового поколения осуществляется по нескольким направлениям. Во-первых, активные инвестиции в искусственный интеллект и анализ больших данных способствуют росту аудитории и доходов: внедрение AI-решений, по данным «Сбера», позволило снизить операционные затраты на 12 % [7]. Во-вторых, в промышленности и городском хозяйстве реализуются проекты интернета вещей, которые повышают эффективность процессов [3]; однако распространение IoT сдерживается недостатком инфраструктуры и стандартов безопасности [10]. В-третьих, технология блокчейн проходит стадию пилотных проектов в финансовом секторе [7; 11], но её широкое внедрение ограничено нерешёнными правовыми вопросами и консервативностью бизнеса [4]. Анализ передового опыта ведущих компаний показывает, что развитие экосистем повышает инновационный потенциал и глобальную конкурентоспособность

российских игроков [2; 11]. Так, Сбербанк в ходе цифровой трансформации значительно расширил линейку платформенных сервисов [2], а исследования отмечают рост доходов компаний при внедрении экосистемного подхода на 25 % за счёт мультисервисной интеграции [10]. В то же время выявлены и проблемы, сдерживающие развитие: инфраструктурные ограничения, дефицит квалифицированных кадров и риски кибербезопасности. По оценкам консалтинговых агентств, экосистемный рынок России продолжит расти: ожидается ежегодный прирост числа пользователей платформ порядка 10 % в ближайшие годы [8]. В 2022 – 2023 годах пять крупнейших экосистем запустили 67 новых сервисов и нарастили совокупную аудиторию подписчиков с 27,5 млн до 45 млн человек [1], что подтверждает динамичное расширение экосистемного предложения.

Проведённый анализ показывает, что платформенные экосистемы в российском ИТ-секторе находятся на этапе активного роста и трансформации. Комплексное внедрение инновационных технологий (ИИ, большие данные, блокчейн, IoT) и государственно-частное партнёрство выступают важными драйверами этого процесса. Опыт ведущих компаний («Яндекс», «Сбер», VK, МТС, Тинькофф») демонстрирует формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, усиливаемых эффектами сетевого взаимодействия. В то же время для вывода российских экосистем на глобальный уровень необходимо преодолеть существующие барьеры: модернизировать ИТ-инфраструктуру, устранить дефицит профессиональных кадров, усовершенствовать законодательство в сфере цифровой безопасности и международного сотрудничества. В перспективе объединение усилий государства и бизнеса позволит ускорить интеграцию новейших технологий и сформировать передовую цифровую среду, укрепляя позиции России в мировой цифровой экономике.

Литература

1. *Арбузова А.* 5 российских экосистем за два года запустили 67 новых сервисов [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65a91ebd9a79473ff65679ef> (дата обращения: 25.04.2025).
2. *Греф Г. О.* Цифровая трансформация Сбербанка: опыт и перспективы // Вестник Сбербанка. 2021. № 3. С. 5–15.
3. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Отчёт о развитии информационных технологий в России за 2022 год [Электронный ресурс] // digital.gov. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/otchetgpiio20222w1OmksD.pdf> (дата обращения: 25.04.2025).
4. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] // digital.gov. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 25.04.2025).
5. Отчёт об устойчивом развитии за 2022 год [Электронный ресурс] // Яндекс. URL: <https://sustainability.yandex.ru/2022-highlights> (дата обращения: 25.04.2025).
6. *Паркер Д. Г., Ван Алстайн М. В., Чаудари С. П.* Платформенная революция: как сетевые рынки меняют экономику — и как сделать их работающими на вас. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 352 с.
7. Публичное акционерное общество «Сбербанк России». Годовой отчет за 2022 год [Электронный ресурс] // Сбер. URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR22/management/part-3/> (дата обращения: 25.04.2025).
8. Результаты исследования российского рынка экосистем по итогам 2023 года [Электронный ресурс] // J'son & Partners Consulting. URL: <https://json.tv/analytic/kratkie-rezultaty-issledovaniya-rossijskogo-rynka-cifrovyyh-knig-po-itogam-2023-goda/> (дата обращения: 25.04.2025).
9. Статистический сборник «Информационное общество в Российской Федерации». — М.: Росстат, 2020. — 200 с.
10. Центр стратегических разработок. Роль цифровых платформ в новых экономических условиях. — М., 2022. — 7 с.
11. *Шабанов А. П.* Инновационное управление цифровыми платформами в экономике знаний // Системы управления, связи и безопасности. 2018. № 3. С. 106–135.

РАЗДЕЛ 12.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ГРНТИ: 06.81.55

Berezovsky Oleg,

Postgraduate Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: berezovskyoleg@yandex.ru

Key Directions for Marketing Technology Modernisation

Abstract. The article gives general observation of current obstacles in MarTech application in business as well as recommendations of how to overcome them. The author mentions such MarTech flaws as insufficient personalization, potential cookie ban, data fragmentation, opacity of Artificial Intelligence, decrease of emotional engagement, violation of privacy, negative perception of advertising, difficulties in using new technologies, problems of online and offline integration, geopolitical and legislative risks, and high customer acquisition cost. Based on existing issues the author gives possible solutions such as the usage of CDP platforms, BigData, AI-personalization, and Machine Learning, usage of Device ID technologies and look-alike audiences, API synchronisation, application of Explainable and Emotional AI, hybrid human-AI support, gamification, interactive content, user anonymisation, differentiation of access rights, data collection minimization, transparent privacy policy, agreements with ad blocker services, dedicated training and professional development of employees and software simplification, usage of UTM-tags, call-tracking, promo-codes, tracking domestic and international legislative changes, omni-channels, hyper personalisation, A/B testing, SEO, user generated content, referral programs. At the end the author generalises all mentioned solutions and groups them into the key directions of possible modernisation of marketing technologies.

Keywords: marketing, MarTech, marketing technologies, modernisation, CDP, BigData.

Березовский Олег Витальевич,

аспирант
факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: berezovskyoleg@yandex.ru

Основные направления модернизации маркетинговых технологий

Аннотация. В статье перечислены существующие проблемы применения маркетинговых технологий крупными компаниями, а также даны рекомендации для преодоления таких проблем. Автор выделяет приоритетные направления модернизации маркетинговых технологий. Упомянуты такие маркетинговые технологии, как недостаточная персонализация, снижение эмоциональной вовлеченности, нарушения конфиденциальности данных, непрозрачность ИИ, потенциально возможный запрет технологии «кукиз», фрагментация данных, негативное восприятие рекламы, слишком сложные технологии, трудности интеграции онлайн и офлайн-рекламы, геополитические и законодательные риски, высокая стоимость привлечения клиентов. На основе

названных проблем автор даёт рекомендации по их преодолению, в частности предлагается использовать CDP-платформы, BigData, ИИ-персонализацию и машинное обучение, технологию Device ID, «похожие» аудитории, синхронизацию с помощью API, объяснимый и эмоциональный ИИ, совмещение поддержки человеком и искусственным интеллектом, геймификацию, интерактивный контент, анонимизацию пользователей, дифференциацию прав доступа, минимизацию сбора пользовательских данных, прозрачную политику конфиденциальности, соглашения с блокировщиками рекламы, повышение квалификации маркетологов, использование UTM-меток и колл-трекинга, отслеживание локальных и международных изменений в законодательстве, омниканальность, гиперперсонализацию, A/B тесты, SEO-оптимизацию, упрощение маркетингового софта, использование генерируемого пользователями контента, реферальные программы. В заключении автор обобщает перечисленные решения и выделяет ключевые направления возможной модернизации маркетинговых технологий.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые технологии, модернизация, CDP, BigData.

Big companies possess sufficient budgets and can afford to use any available marketing technologies: CDP-platforms, CRM, AI-chatbots, programmatic platforms etc. Nevertheless, due to harsh competition and therefore student acquisition rate, they aspire to optimize their expenditures, and the issue of MarTech usage efficiency is highly relevant.

The purpose of the study is to suggest directions for current marketing technology modernisation. Research objectives: identify problems of marketing technologies issues, suggest possible solutions and shape key directions for MarTech modernization. The research method - analysis of available scientific sources and expert magazines on the Internet. The object of study - marketing technologies (MarTech).

We will consider existing gaps and flaws of MarTech as well as possible solutions of overcoming obstacles related to the usage of marketing technologies.

Insufficient personalization

Despite the advancement of technologies for personal offers creation, many companies still use mass advertising, which leads to irrational budget spending and customer dissatisfaction. The usage of CDP platforms, BigData, AI-personalization, and Machine Learning can facilitate more precise customer interest consideration [1, p. 9923].

Potential cookie ban

The cookie ban, which has already been implemented by Google Chrome and Mozilla Firefox, can potentially be rolled out to all platforms on the Internet. It may result in lower efficiency of personalized offers, complications with the search of look-alike audiences, miscalculation of LTV and Retention indicators as they are based on contacts with a user. It is recommended that companies develop cookie-less directions such as targeted ads, CDP [2, p.60] and Device ID, look-alike audiences [3], improve user experience and utilize AI for the analysis and detection of user behavior dependencies.

Data fragmentation

Many marketing solutions (i.e. those for social media, SEO, contextual ads) work independently of each other, which can obscure holistic perception of a client. What might help here is data synchronisation via API or CDP application (e.g. Mindbox) [2].

AI opacity

AI is actively used in marketing, although there are no specialists who can predict the logic of AI decision-making. That provokes lack of trust. It is advised that marketers use Explainable AI for clear comprehension of AI logic.

Emotional engagement decrease

Human replacement with AI in advertisement, chatbots, call centers leads to lower user engagement. In order to fight this, companies might use so-called emotional AI, which can recognize a user's mood. Another several options would be hybrid usage of AI and human support, behavior-based personalisation of user interaction, gamification and interactive content.

Privacy violation

Client data collection raises concerns about the ethicality of their usage as well as their leakage or commercial conveyance to a third-party. Possible options in this case would be implementing user anonymisation in CDP systems, differentiation of access rights, data collection minimization and transparent privacy policy, using AI and data anonymization algorithms [4, p. 56].

Advertising negative perception

Most people perceive advertisement negatively and install ad blockers, which worsens audience reach and ads efficiency. In order to go around such blockers one can place ads in a more native way in the context of articles. There is also a commercial way - you can make an agreement with ad blocker services and they will include your sites in a white list. On the other hand, there is a more 'ecological' way to avoid ad blockers - not to use ads. Instead, using a client centric approach, one can create materials that will be interesting to potential clients (educational, entertaining videos and articles) and will not cause irritation [5].

Difficulty of technologies

One has to possess specific knowledge in order to be able to use some modern technologies and platforms. The demand for specialists understanding AI, blockchain, programmatic and CDP platforms is higher than supply, since technological advancement goes faster than specialist training. Possible solutions might be: dedicated training and professional development of employees in high-tech areas, knowledge base creation, the usage of simplified interfaces that are intuitively understandable to an average user [6, c.7].

Insufficient online and offline channels integration

Not every company can precisely track the impact that marketing offline campaigns have on online sales. In order to be able to do that one can use UTM-tags, call-tracking, promo-codes and AI to connect online and offline events [7, c.72].

Geopolitical and legislative risks

Marketers have to work in an environment which has a high level of uncertainty as the country they live in can be imposed with sanctions, they can be deprived of access to global platforms helping automate goods and service promotion. It is crucial to account for such risks and store data on local servers and switch to domestic services with similar functionality. There might also be national legislative restrictions. On the 25 of March of 2025 the State Duma of the Russian Federation adopted amendments which completely banned advertising on resources which are considered undesirable in the Russian Federation [8]. Thus, marketers lose all loopholes that let them purchase advertising from bloggers. In order to be ready for such changes marketers should stay up-to-date with all new legislation which might concern their work.

High customer acquisition cost

Customer acquisition cost is constantly growing. In order to lower the price of a lead and a client companies might use various advertising channels, hyper personalisation, A/B testing, develop SEO in a long-term perspective with simultaneous optimisation of landing pages as it leads to cost per click reduction and therefore lower lead and client acquisition cost. It is advisable to develop content strategy creating useful or entertaining articles and videos for users. When using advertising with bloggers marketers may shift to microbloggers instead of big ones. That will not only reduce costs but also target more specific segments of audience. It is recommended to turn your sight to UGC (User generated content) - content that is generated by users. In the long-term it can facilitate attracting new clients without spending too much money on advertising. Additionally, companies should develop their referral programs [9].

In conclusion, we would like to note that the key priority for MarTech modernisation can be: shift to CDP, following ethicality and confidentiality practices while using personal data usage, hyper personalisation without using cookies, developing client-centric and not aggressive ways of promotion, humanising of AI that is applied in marketing campaigns (EAI, XAI). In the fig. 1 you can see these key directions of MarTech modernisation.¹

¹ Developed by the author.

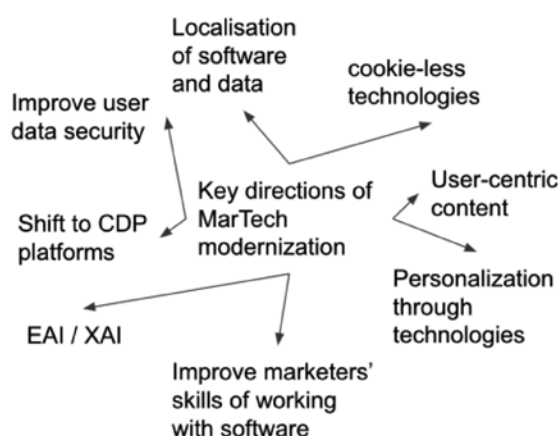


Fig.1. Key directions of MarTech modernization

Рис. 1. Ключевые направления модернизации MarTech

References

1. *Pushpendra S. T, Antonyraj S., Shrivastav R.* A Study of “Rise of AI in Digital Marketing” // International Journal Of Multidisciplinary Research In Science, Engineering and Technology (IJMRSET) Volume 7, Issue 5, May 2024, P. 9923.
2. *Chen J., Tshiswaka D.* The Emerging Challenges of Customer Relationship Management with Customer Data Platforms (CDP): Constraints and Perspectives // American Journal of Management Science and Engineering. 2024. Vol. 9, No. 3. P. 60
3. Тапгетинг без third-party cookies: 4 альтернативы [Электронный ресурс] //BYVD Blog. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/141843/30325> (дата обращения: 25.03.2025).
4. *Shuo W.* The Influence of AI in Marketing // 3rd International Conference on Financial Technology and Business Analysis. 2024. P. 56.
5. 9 эффективных стратегий обхода ad-block для рекламодателя [Электронный ресурс] //Программатик-платформа BYVD. URL: <https://www.byvd.me/ru/blog/2018/09/9-effektivnyh-strategij-obhoda-ad-block-dlya-reklamodatelya/> (дата обращения: 25.03.2025).
6. *Tanase I., Voicu B.C., Chivu R. G., Florentina E.* The Use of the OpenAI GPT-3 AI Technology for Marketing Content Purposes // Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics. 2024. Vol. P. 7.
7. *Minina T.* The Effect of AI on Marketing Processes // International Journal of Science and Research (IJSR). Vo. 12. Issue 11. November 2023. P. 72.
8. О внесении изменений в статью 12 Федерального закона «О противодействии экстремистской деятельности» и Федеральный закон «О рекламе» [Электронный ресурс] // Система обеспечения законодательной деятельности. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/652920-8> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Что такое UCG-контент в маркетинге и зачем он нужен [Электронный ресурс] // РБК-Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/65c637499a794716a1cacd02> (дата обращения: 25.03.2025).

Авалян Бабкен Самвелович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: babkenavalan@gmail.com

Научный руководитель
Токмакова Елена Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: e_tokmakova@mail.ru
SPIN-код: 6750-1722
ORCID: 0000-0001-9963-2726
Scopus Author ID: 57207925805

Роль цифровизации в современном бизнесе

Аннотация. Современная внешняя бизнес-среда, характеризуется высокой неопределённостью и волатильностью, в этих условиях цифровизация бизнеса направлена на достижение устойчивых конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности компании. Это определяет актуальность исследования видов цифровизации, используемых российским бизнесом, и представление их классификации, описание направлений цифровизации на современном этапе развития российской экономики, выделение ключевых проблем, с которыми сталкивается российский бизнес при цифровизации. Настоящая статья ставит своей целью аналитически оценить роль цифровизации в российском бизнесе. В рамках данной цели решаются следующие задачи: выявить и классифицировать основные виды цифровизации в условиях российской экономики, рассмотреть основные направления цифровизации, оценить динамику и структуру валовых затрат на цифровизацию в условиях российского бизнеса, выявить ключевые проблемы цифровизации на современном этапе развития российского бизнеса. Исследование проведено с использованием общенаучных методов (синтеза, анализа, обобщения, сравнения) и статистического анализа, что позволило определить тенденции цифровизации бизнеса и выявить ключевые проблемы данного процесса. Научным результатом работы является обзор текущей ситуации и роли цифровизации в условиях российского бизнеса, учитывая санкционное давление.

Ключевые слова: цифровизация, автоматизация, искусственный интеллект, бизнес, экономика, кибербезопасность.

Avalyan Babken,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition of the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: babkenavalan@gmail.com

Scientific Supervisor
Tokmakova Elena,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Digital Economics,
Synergy University, Moscow
E-mail: e_tokmakova@mail.ru
SPIN-code: 6750-1722
ORCID: 0000-0001-9963-2726
Scopus Author ID: 57207925805

The Role of Digitalization in Modern Business

Abstract. The modern external business environment is characterized by high uncertainty and volatility. In these conditions, digitalization of business is aimed at achieving sustainable competitive advantages and increasing the competitiveness of the company. This determines the relevance of the study of the types of digitalization used by Russian business and the presentation of their classification, a description of the directions of digitalization at the current stage of development of the Russian

economy, highlighting the key problems that Russian business faces during digitalization. This article aims to analytically assess the role of digitalization in Russian business. Within the framework of this goal, the following tasks are solved: to identify and classify the main types of digitalization in the context of the Russian economy, to consider the main directions of digitalization, to assess the dynamics and structure of gross costs of digitalization in the context of Russian business, to identify the key problems of digitalization at the current stage of development of Russian business. The study was carried out using general scientific methods (synthesis, analysis, generalization, comparison), and statistical analysis, which made it possible to determine the trends in business digitalization and identify the key problems of this process. The scientific result of the work is an overview of the current situation and the role of digitalization in the context of Russian business, taking into account the sanctions pressure.

Keywords: digitalization, automation, artificial intelligence, business, economics, cybersecurity.

Рассматривая актуальность внедрения и использования цифровизации в современном мире, необходимо указать на то, что она выступает своеобразной технологической основой для дальнейшего развития как мировой, так и национальных экономик. Цифровизация в бизнесе направлена на повышение эффективности действующих и создание новых бизнес-моделей, формирование новых потребительских предпочтений, построение платформенной экономики, повышение кибербезопасности.

В рамках проведённого исследования был использован теоретический анализ нормативно-правовых, литературных и интернет-источников, направленный на изучение происходящих процессов цифровизации в бизнесе, с использованием таких общенаучных методов, как обобщение, сравнение, анализ, группировка и синтез. Эмпирический анализ роли цифровизации в бизнесе проведён с использованием статистического метода. Достоверность и обоснованность полученных результатов и сделанных выводов достигнута за счёт использования диалектического и системного подходов.

Цифровизация в бизнесе представляет собой внедрение и развитие цифровых технологий, направленных на автоматизацию и роботизацию бизнес-процессов, развитие действующих и создание новых бизнес-моделей, повышение эффективности хозяйственной деятельности, за счёт роста прибыльности и оптимизации затрат, повышение конкурентоспособности организации.

В рамках цифровизации бизнес преследует следующую ключевую цель: проведение трансформации действующих бизнес-моделей и/или создание новых бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. Данные действия направлены на адаптацию российских компаний к меняющимся условиям ведения бизнеса с учётом развития цифровой экономики, что в конечном итоге повышает их адаптивность, гибкость и масштабируемость.

Рассматривая роль цифровизации в бизнесе, в первую очередь необходимо обратить внимание на то, что в условиях российских компаний используется достаточно большое количество различных видов цифровизации, которые охватывают как отдельные бизнес-процессы, так и в целом всю компанию, позволяя адаптировать и развивать действующие бизнес-модели и создавать новые. На рисунке 1 представлена классификация видов цифровизации, используемых в условиях российского бизнеса.

Внедрение и развитие цифровизации в российских условиях концентрируется на следующих направлениях:

- во-первых, это автоматизация бизнес-процессов. Данное направление позволяет российским компаниям автоматизировать рутинные задачи, внедрять ERP- и CRM-системы, электронный документооборот. Это позволяет оптимизировать затраты и повысить эффективность бизнес-процессов;
- во-вторых, это построение электронной торговли (e-commerce), что выливается в создание и развитие маркетплейсов, которые с интеграцией ИИ и аналитики разрабатывают и внедряют персонализированные предложения, позволяющие учитывать вкусы, предпочтения и пожелания клиентов, как следствие происходит рост продаж при оптимизации затрат на логистику и маркетинг;
- в-третьих, это использование ИИ, что, например, позволяет компаниям создавать чат-боты, направленные на взаимодействие с клиентами. Как следствие происходит оптимизация затрат на колл-центры, а большинство рутинных вопросов решается клиентами посредством данных чат-ботов, не прибегая к общению с оператором;
- в-четвертых, это развитие цифрового производства и логистики. В рамках данного направления происходит построение «умного» производства и склада, что позволяет оптимизировать производственный

- и сбытовой процесс за счёт использования автоматизации, роботизации, беспилотного автотранспорта и дронов;
- в-пятых, это использование цифрового проектирования и создание цифровых двойников, что упрощает процессы разработки новых образцов техники, а также моделирования различных ситуаций при эксплуатации объектов;
 - в-шестых, это укрепление кибербезопасности [4], что проявляется в развитии отечественного программного обеспечения (ПО), направленного на обеспечение сохранности данных от хакерских атак, компрометации данных и др.



Рис. 1. Классификация видов цифровизации, используемых в условиях российского бизнеса (составлено автором)

Fig. 1. Classification of types of digitalization used in the context of Russian business (compiled by the author)

На протяжении 2019–2023 гг. валовые внутренние затраты российского бизнеса на цифровизацию увеличились на 34,28 % до 3,294 трлн руб. (рис. 2).

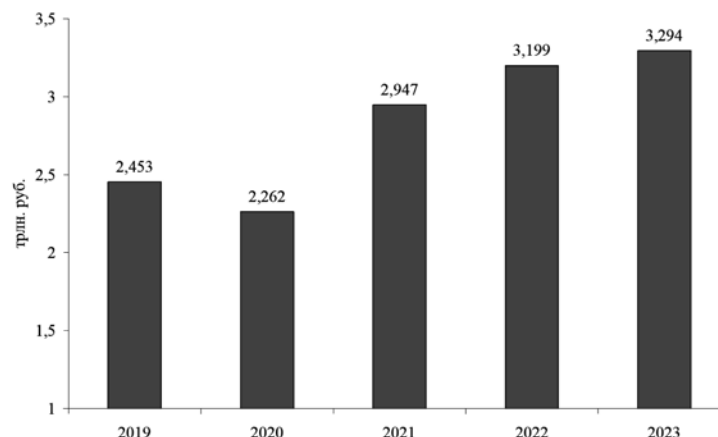


Рис. 2. Динамика валовых внутренних затрат российского бизнеса на цифровизацию за 2019–2023 гг., трлн руб. [3]

Fig. 2. Dynamics of gross domestic expenditures of Russian businesses on digitalization for 2019–2023, trillion rubles [3]

При этом, кроме «ковидного» 2020 года, в динамике наблюдается устойчивое увеличение внутренних затрат российского бизнеса на цифровизацию.

В структуре же данных затрат в 2023 году преобладают затраты российского бизнеса на приобретение машин и оборудования, связанных с процессами цифровизации, на их долю приходится 33,6 % всех затрат, при этом в сравнении с 2019 годом их доля сократилась на 10,8 п. п. (рис. 3, 4). При этом компании сокращают затраты на закупку вычислительной техники и оргтехники, а вот на закупку производственных машин и оборудования, связанного с цифровыми технологиями, затраты увеличиваются кратно.

Доля затрат на ПО в 2023 году составила 18,3 % от общих валовых внутренних затрат, что в сравнении с 2019 годом ниже на 6,2 %. При этом на фоне ухода иностранных компаний с российского рынка в 2022 году российский бизнес активно закупает российское ПО, адаптируя его под свои потребности.

При этом положительна динамика удельного веса затрат российского бизнеса на научные исследования разработки в сфере цифровизации, их доля в 2023 году достигла 2,0 %, что на 1,2 п. п. больше, чем в 2019 году. Доля же затрат на обучение персонала колеблется на уровне 0,2–0,3 %.

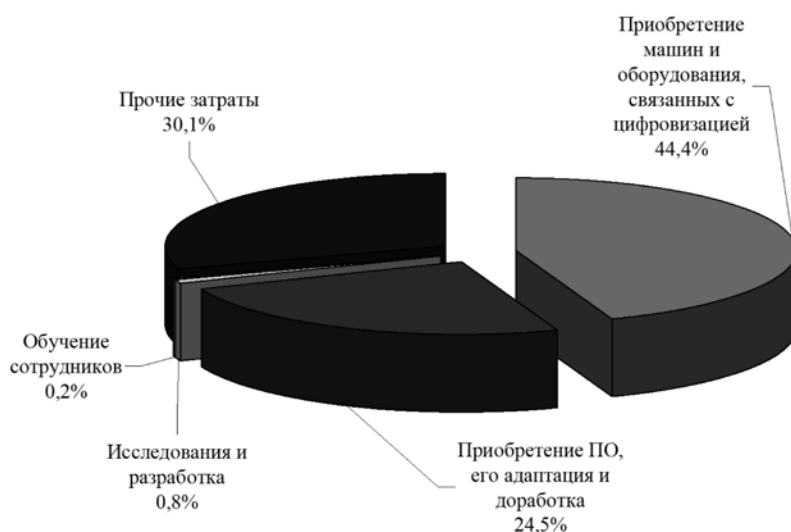


Рис. 3. Структура валовых внутренних затрат российского бизнеса на цифровизацию за 2019 г., % [3]

Fig. 3. Structure of gross domestic expenditures of Russian businesses on digitalization in 2019, % [3]

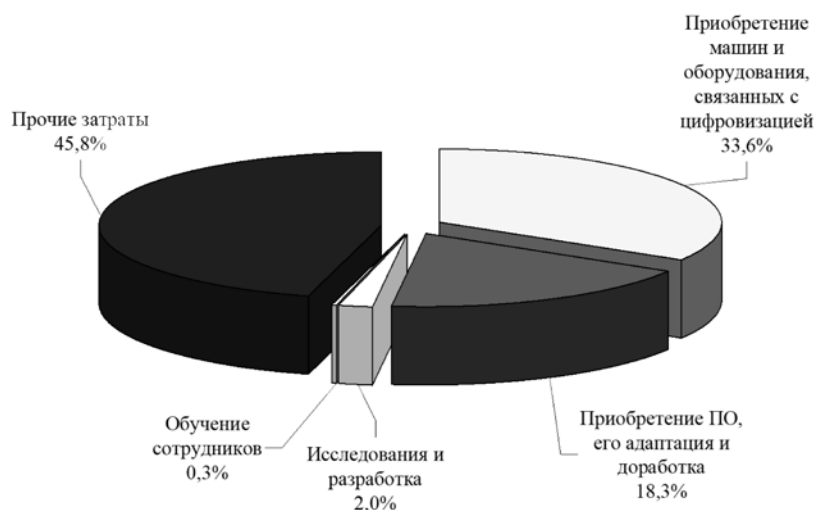


Рис. 4. Структура валовых внутренних затрат российского бизнеса на цифровизацию за 2023 г., % [3]

Fig. 4. Structure of gross domestic expenditures of Russian businesses on digitalization in 2023, % [3]

Несмотря на рост валовых внутренних затрат бизнеса на цифровизацию, а также положительные её стороны, компании сталкиваются со следующими негативными моментами:

- во-первых, это существенные затраты на внедрение элементов цифровизации в деятельность компании, что связано, как со стоимостью приобретаемых машин и оборудования, так и ПО;
- во-вторых, санкционное давление ограничивает доступ к западным рынкам ПО, машин и оборудования, а наличие российских аналогов пока ограничено;
- в-третьих, дефицит квалифицированных кадров, способных реализовать поставленные задачи по внедрению, адаптации и развитию цифровизации бизнеса;
- в-четвертых, проблемы с интеграцией новых цифровых продуктов, что связано с достаточно частым несоответствием действующих ПО в компании и новых. Это требует проводить доработку и адаптацию или же полностью проводить замену, что выливается в дополнительные расходы;
- в-пятых, высокие риски в сфере кибербезопасности [4], что связано с утечкой данных, выводом из работы оборудования и др.

Роль цифровизации в развитии российского бизнеса неоспорима, на протяжении последнего десятилетия наблюдается активное внедрение, адаптация и развитие различных видов цифровизации, что приводит к развитию действующих бизнес-моделей и запуску новых. Происходит трансформация бизнеса от автоматизации рутинных задач (например, построение электронного документооборота) к автоматизации процессов в управлении компаниями, например на базе 1С. Создаются и запускаются новые бизнес-модели на базе создания цифровых экосистем и цифровых платформ (Сбер, Яндекс и Озон), построения цифровых финансово (Т-банк), построение умных производств и складов (Магнит, X5 Group).

Ускорение процессов цифровизации бизнеса должно базироваться на комплексных решениях возникающих проблем, и в первую очередь это обеспечение квалифицированными кадрами, а также наличие отечественных разработок в данной сфере.

Для этого необходим симбиоз бизнеса и государства, что уже наблюдается в разработке и принятии национальных проектов «Цифровая экономика Российской Федерации» (2019 – 2024 гг.) [2] и «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025 – 2030 гг. [1]. Стимулирование отечественных разработок ПО, особенно в сфере кибербезопасности на уровне запрета использования иностранных ПО для чувствительной информации, приводит к развитию данного сегмента цифровой экономики.

Для увеличения инвестирования в процессы цифровизации необходим доступ к «дешёвым» кредитам и фондированию через выпуск облигаций, чего пока на фоне высокой ключевой ставки не происходит, и российский бизнес должен опираться преимущественно на собственный капитал.

При этом цифровизация в бизнесе это не просто дань моде и следование тренду, но и активный инструмент, позволяющий компании создавать новые и развивать имеющиеся конкурентные преимущества, направленные на повышение эффективности бизнес-процессов и достижение конкурентоспособности в условиях изменяющейся внешней среды. Использование цифровизации позволяет российским компаниям адаптироваться к условиям санкционного давления, развивая как внутренний рынок, так и выходя на рынки «дружественных» стран с инновационными продуктами и бизнес-моделями.

Литература

1. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс] // government.ru. URL: <http://government.ru/info/54314/> (дата обращения: 31.03.2025).
2. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/ (дата обращения: 31.03.2025).
3. Абашин В. Л., Абдрахманова Г. И., Вишневецкий К. О., Гохберг Л. М. и др.; Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник. – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с.
4. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и киберриски // Управленческое консультирование. 2023. № 7. С. 28–41.

Безотосов Михаил Васильевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: bi-za@mail.ru

Современное состояние и перспективы функционирования системы управления отходами в регионе

Аннотация. Система управления отходами находится на стадии трансформации и преобразований, связанных с развитием экономики замкнутого цикла, усилением природоохранных мероприятий и повышением экологической ответственности предпринимателей за переработку мусора. Цель исследования заключается в получении и анализе информации о функционировании системы управления отходами в регионе для оценки результатов и перспектив развития системы в дальнейшем. Использованы такие методы исследования, как логический, системный и сравнительный анализ, графический метод, метод обобщения, обзор статистической информации. Дана оценка современного состояния функционирования системы управления отходами в Волгоградской области. Проведён анализ тенденций и закономерностей образования, переработки и утилизации отходов в региональном разрезе. Выявлены перспективы функционирования системы управления отходами в регионе при реализации программы экономики замкнутого цикла.

Ключевые слова: система управления отходами, цифровые трансформации, предпринимательство, региональный оператор, твердые бытовые отходы, статистическая информация.

Bezotosov Mikhail,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: bi-za@mail.ru

Current State and Prospects for the Functioning of the Waste Management System in the Region

Abstract. The waste management system is at the stage of transformation and changes associated with the development of a closed-loop economy, strengthening environmental protection measures and increasing the environmental responsibility of entrepreneurs for waste recycling. The purpose of the study is to obtain and analyze information on the functioning of the waste management system in the region to assess the results and prospects for the future development of the system. The following research methods were used: logical, system and comparative analysis, graphical method, generalization method, review of statistical information. An assessment is given of the current state of the waste management system in the Volgograd region. An analysis of trends and patterns in the formation, processing and disposal of waste in the regional context is carried out. The prospects for the functioning of the waste management system in the region during the implementation of the closed-loop economy program are identified.

Keywords: waste management system, digital transformation, entrepreneurship, regional operator, municipal solid waste, statistical information.

Сфера обращения производственных и бытовых отходов является одной из малоизученных и в то же время актуальных для исследования тем экологических и социальных проблем, с которыми приходится сталкиваться государственным органам, природоохранным комитетам и населению. В настоящее время количество мусора на планете, к сожалению, не уменьшается, а только увеличивается, и поэтому для предупреждения экологических катастроф необходимо функционирование системы управления отходами. Механизм работы системы управления отходами действует на уровне федерального центра и региона, включает взаимодействие всех профильных органов власти, комитетов, общественных организаций, региональных операторов, переработчиков мусора и населения.

Новое развитие в системе управления отходами получают цифровые технологии и платформы, которые собирают и представляют информацию для государственных властей, регоператоров, переработчиков отходов и населения. Информация является основой для выводов и принятия грамотных и эффективных управленческих исследований. Информация носит разносторонний характер и позволяет получить данные о полигонах сбора, сортировки и хранения мусора, точках сбора и вывоза бытового мусора, функционировании мусороперерабатывающих заводов. Решение задач, поставленных перед государственными органами, экологическими организациями и предпринимателями, о расширении технологий и разработке инновационных методов переработки мусора в рамках замкнутого цикла экономики определяет важность функционирования региональных систем управления отходами на основе получения нужной информации. Цель исследования заключается в получении и анализе информации о функционировании системы управления отходами в регионе для выявления состояния и перспектив развития сферы обращения отходов, оценки результатов деятельности региональных властей и профильных комитетов облсоветов. Поставлены следующие задачи: дать обзор состояния и функционирования системы управления отходами в регионе, определить перспективные направления развития сферы обращения отходов в регионе на примере статистических данных по Волгоградской области.

При подготовке статьи использовались такие методы исследования, как логический, системный и сравнительный анализ, графический метод, метод обобщения, обзор статистической информации.

В качестве объекта исследования рассматривалась система управления отходами в Волгоградской области.

Вопрос о формировании системы управления отходами в настоящее время стоит особо остро. Эта тема актуальна не только для федерального центра, но прежде всего для регионов. В решении проблем, стоящих перед организациями и органами в сфере обращения отходов, важное значение отводится цифровым технологиям, информационному обеспечению, сбору и управлению данными о местах сбора, переработки мусора, координации работы всех служб.

Проблемы в области обращения отходов в настоящее время широко обсуждаются в литературных источниках и монографиях. Они носят организационный, управленческий, информационный, цифровой характер.

Функциональным, организационным вопросам и механизму функционирования системы управления отходами посвящены публикации авторов: А. М. Гонопольского [3], Т. Ю. Полуэктова [9], М. М. Третьякова, А. М. Корнилова [13]. Региональные особенности деятельности управленческих структур в сфере обращения отходов рассматривают в своих публикациях: Е. В. Вахрушева [1], Т. А. Головина, И. Л. Авдеева, В. В. Матвеев [2], Л. П. Лазарева, А. О. Алексеичева [5]. Актуальность вовлечения в циклические процессы экономики замкнутого цикла предпринимателей и интеграционных процессов в регионах при взаимодействии всех ветвей власти, общественников и предпринимателей рассматривают в статьях: Н. В. Парушина [7; 8], Ю. Б. Рубин [10; 11]. Необходимость цифровых преобразований, информационное обеспечение процессов управления, формирование информационно-аналитической системы для оценки результатов и эффективности работы региональных операторов отражают в исследованиях авторы: М. М. Кандохова [4], А. Ю. Анисимов, А. Е. Трубин, А. Н. Алексахин, О. В. Дорофеев [6], А. Г. Савина, Л. И. Малявкина, Д. А. Савин [12].

После исследования получены следующие результаты и сделаны следующие выводы.

Волгоградская область является регионом Южного федерального округа. Статистические данные, которые есть в наличии для проведения анализа сферы обращения отходов, формируются за 2020 – 2023 годы. Помимо Волгоградской области, в состав регионов Юга России входит Республика Адыгея, Калмыкия, Крым, Краснодарский край, Астраханская и Ростовская области, г. Севастополь.

Для проведения анализа состояния образования отходов в регионах Юга России воспользуемся статистическими данными Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (рис. 1).

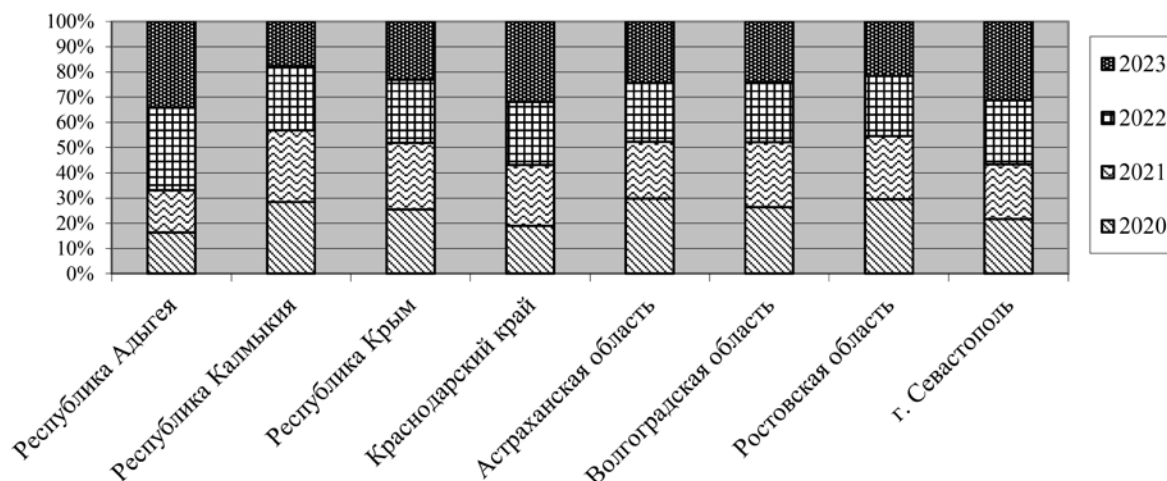


Рис. 1. Количество образованных твердых коммунальных отходов по регионам Южного федерального округа, тонн

Fig. 1. The amount of solid municipal waste generated by regions of the Southern Federal District, tons

Источник: составлено авторами на основании данных Федеральной службы по надзору в сфере природопользования, представленных в Единой межведомственной информационно-статистической системе.

Система управления отходами показывает снижение количества образования отходов в Республике Калмыкия, в Крыму, Астраханской, Волгоградской и Ростовской областях.

По сведениям комитета природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии, на территории Волгоградского региона реализуется ряд программ, которые направлены на осуществление природоохранных мероприятий:

- реализация федерального проекта «Чистая страна» на территории Волгоградской области;
- реализация федерального проекта «Комплексная система обращения с отходами» на территории Волгоградской области;
- ликвидация шламонакопителя «Белое море», образованного от прошлой деятельности на ВОАО «Химпром»;
- реализации реформы в сфере обращения с отходами «Экономика замкнутого цикла»;
- экологическое воспитание и формирование экологической культуры в области обращения с отходами;
- внедрение раздельного сбора отходов на территории Волгоградской области;
- ликвидация свалок на территории Волгоградской области.

Политика руководства Волгоградской области, работа профильных комитетов при областном совете и природоохранных организаций направлена на снижение объёмов образования отходов на территории области.

При неблагоприятной экологической картине по Югу России в целом Волгоградская область смогла снизить темпы роста образования отходов примерно на 9 %, что составило 91,09 %.

Функционирование системы обращения с отходами на территории Волгоградской области и областных центров обеспечивает региональный оператор ООО «ЭКОЦЕНТР».

В конце 2024 года между Комитетом природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Волгоградской области и ППК «Российский экологический оператор» подписано соглашение о взаимодействии в рамках цифровой трансформации отрасли обращения с отходами производства и потребления. Теперь в цифровом режиме можно получить информацию по многим показателям работы системы управления отходами в регионе.

Предпринимательство в сфере обращения отходов в регионе представляют 19 эксплуатирующих мусорные полигоны объектов и 7 мусороперерабатывающих комплексов.

Стратегические перспективы в Волгоградской области направлены на параллельное вовлечение ресурсов во вторичный оборот в рамках реализации федеральных и региональных проектов «Экономика замкнутого цикла» нацпроекта «Экологическое благополучие». Для её решения на территории Волгоградского

региона открыто более 670 пунктов приёма и производственных площадок по переработке вторсырья. В 2025 году эту сеть планируется значительно расширить. Так, до конца года в Волгограде и Волжском появятся 50 боксов для сбора текстиля. По данным Волгоградской области, процент отходов, которые направляются на переработку, составляет 1,35 %. При этом процент захоронения отходов составляет 96,52 %.

Важной проблемой для региона, как и, пожалуй, для других областей России, остаётся проблема образования несанкционированных свалок.

Для анализа системы обращения отходов предложены индикаторы эффективности функционирования системы управления отходами в Волгоградской области. Показатели могут использоваться для оценки и контроля деятельности региональных властей, предпринимателей, отвечающих за отходы.

По результатам проведенного анализа были сформулированы проблемы, которые имеют информационную направленность и не позволяют в полной мере провести полный анализ результатов работы системы управления отходами в регионе. Они связаны с получением статистических данных за более длительный период времени по всем стадиям сбора и обработки мусора и по всем организациям, которые работают в системе управления отходами.

В заключение следует отметить, что в системе управления отходами на уровне региона наметились положительные тенденции. Они связаны с цифровизацией процессов управления отходами, координацией усилий всех органов власти, общественности, предпринимателей по обеспечению благополучия населения и охраны окружающей среды, активизацией работы предпринимателей и развитием технологий переработки отходов в рамках экономики замкнутого цикла, снижением объёмов отходов, подлежащих захоронению.

Литература

1. *Вахрушева Е. В.* Система управления отходами на территории Новокузнецка // Твёрдые бытовые отходы. 2011. № 2 (56). С. 38–39.
2. *Головина Т. А., Авдеева И. Л., Матвеев В. В.* Стратегические направления развития системы обращения с отходами на территории Арктической зоны РФ // Экономическая среда. 2024. Т. 13. № 4. С. 21–33.
3. *Гонопольский А. М.* Полный цикл управления отходами: межрегиональная система // Твёрдые бытовые отходы. 2011. № 2 (56). С. 40–41.
4. *Кандохова М. М.* Система показателей и целевых индикаторов эффективности финансирования инвестиционных проектов в системе управления твёрдыми коммунальными отходами для стейкхолдеров // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 3. С. 871–884.
5. *Лазарева Л. П., Алексейцева А. О.* Система управления отходами во Владивостоке // Экология и промышленность России. 2007. № 6. С. 36–38.
6. Научно-практические аспекты цифровой трансформации экономики / А. Ю. Анисимов, А. Е. Трубин, А. Н. Алексахин [и др.]; под общей ред. А. Н. Алексахина, А. Ю. Анисимова, А. Е. Трубина. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2023. — 214 с.
7. *Парушина Н. В.* Теория и практика управления интегрированными образованиями // Вестник ОрелГИЭТ. 2008. № 4 (6). С. 16–23.
8. *Парушина Н. В.* Инновационные методики и технологии учета, анализа, статистики и менеджмента в сфере предпринимательства и услуг // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2012. № 1 (5). С. 13–18.
9. *Полуэктов Т. Ю.* Организация и функционирование системы управления твердыми коммунальными отходами на муниципальном уровне // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. С. 196–199.
10. *Рубин Ю. Б.* Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
11. *Рубин Ю. Б.* Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. № 5 (47). С. 77–116.
12. *Савина А. Г., Малявкина Л. И., Савин Д. А.* Стратегия внедрения цифровых технологий в сельское хозяйство в условиях глобальных трендов ресурсосбережения и экологической безопасности // Экономическая среда. 2024. Т. 13. № 3. С. 42–52.
13. *Третьяков М. М., Корнилов А. М.* Система управления твёрдыми бытовыми отходами в регионе // Известия Уральского государственного экономического университета. 2002. № 5. С. 60–67.

Беляков Андрей Сергеевич,

аспирант 2 курса
факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Belyakov.a.s.spb@gmail.com

Научный руководитель

Семенова Алла Анатольевна,

доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента
АНО ВО «Российский
Новый Университет», Москва

Наём персонала в условиях дефицита кадров

Аннотация. В современных условиях многие компании сталкиваются с острой нехваткой квалифицированных специалистов, что делает процесс найма персонала одной из ключевых задач для HR-отделов и руководителей организаций. В докладе рассматриваются основные причины дефицита кадров, такие как демографические изменения, миграционные процессы, несоответствие навыков соискателей требованиям рынка труда, а также растущие ожидания сотрудников от работодателей.

Автор доклада предлагает практические стратегии и инструменты для эффективного найма в условиях кадрового дефицита. Среди них: использование новых каналов поиска кандидатов, развитие бренда работодателя, внедрение технологий искусственного интеллекта в подбор персонала, а также создание программ обучения и адаптации для новых сотрудников. Особое внимание уделяется важности гибкости и инноваций в HR-процессах, а также необходимости формирования долгосрочной кадровой политики.

Доклад будет полезен HR-специалистам, руководителям компаний и всем, кто интересуется актуальными трендами в управлении персоналом и стремится повысить эффективность найма в сложных рыночных условиях.

Ключевые слова: дефицит кадров, демографические изменения, миграционные процессы, искусственный интеллект (ИИ), адаптация сотрудников, гибкость HR-процессов, кадровая политика, HR-специалисты, управление персоналом.

Belyakov Andrey,

2nd-Year Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Belyakov.a.s.spb@gmail.com

Scientific Supervisor

Semenova Alla,

Doctor in Economics,
Professor at the Management Department
Russian New University (RosNOU), Moscow

Personnel Recruitment in Conditions of Labor Shortage

Abstract. In the current environment, many companies face an acute shortage of qualified specialists, making personnel recruitment one of the key challenges for HR departments and organizational leaders. The report examines the main causes of labor shortages, including demographic changes, migration processes, the mismatch between applicants' skills and labor market requirements, and rising employee expectations from employers.

The author proposes practical strategies and tools for effective recruitment amid labor shortages. These include: utilizing new candidate search channels, developing employer branding, implementing artificial intelligence (AI) technologies in recruitment, and creating training and adaptation programs for new employees. Special emphasis is placed on the importance of flexibility and innovation in HR processes, as well as the need to establish a long-term personnel policy.

The report will be useful for HR specialists, company managers, and anyone interested in current trends in personnel management seeking to improve recruitment efficiency in challenging market conditions.

Keywords: labor shortage, demographic changes, migration processes, artificial intelligence (AI), employee adaptation, flexibility of HR processes, personnel policy, HR specialists, personnel management.

Дефицит квалифицированных кадров стал глобальным вызовом для бизнеса, особенно в условиях постпандемического восстановления экономики, демографического спада и усиления миграционных тенденций. Согласно данным Росстата (2023), к 2030 году трудоспособное население России сократится на 4 – 6 %, что усугубит конкуренцию за специалистов [4].

Проблема: традиционные методы рекрутинга теряют эффективность, а компании сталкиваются с ростом затрат на подбор, снижением производительности и рисками срыва проектов. Исследование актуально для HR-менеджмента, так как требует разработки адаптивных стратегий, отвечающих новым реалиям рынка труда [1].

Цель исследования: разработать комплекс практических мер и инструментов для оптимизации процессов найма персонала в условиях кадрового дефицита, обеспечивающих устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Задачи исследования:

- 1) выявить ключевые факторы дефицита кадров в современных условиях (демография, миграция, дисбаланс навыков) [1; 4];
- 2) проанализировать эффективность современных HR-технологий (AI, краудсорсинг, геймификация) в привлечении сотрудников [3; 5; 12];
- 3) оценить роль бренда работодателя и корпоративной культуры в снижении текучести кадров [8];
- 4) разработать модель гибкого найма, включая программы адаптации и переквалификации [6; 9; 11];
- 5) сформулировать рекомендации по интеграции кадровой политики в общую стратегию компании [10; 12; 14].

Для науки исследование дополняет теорию управления персоналом за счёт систематизации новых подходов к рекрутингу в условиях дефицита. Предложенная модель гибкого найма может стать основой для дальнейших исследований в области HR-аналитики. [6; 11].

Для практики результаты позволят компаниям:

- 1) снизить зависимость от внешнего рынка труда за счёт внутренних программ развития;
- 2) внедрить AI-инструменты для прогнозирования кадровых потребностей [12];
- 3) усилить бренд работодателя, что критически важно для привлечения миллениалов и поколения Z (по данным HeadHunter, 73 % соискателей выбирают работодателя на основе его репутации) (рис. 1) [8];
- 4) оптимизировать бюджет на подбор персонала на 20 – 30 % за счёт цифровых платформ [5; 12].

Отраслевое значение: разработанные стратегии применимы в секторах, наиболее подверженных кадровому дефициту: IT, здравоохранение, производство, логистика. Например, внедрение гибридных форматов работы в IT-компаниях (Яндекс, Тинькофф) уже показало снижение текучести на 15 – 20 % [9].

Методы исследования:

- 1) анализ статистических данных (Росстат, hh.ru, SuperJob) – оценка динамики кадрового дефицита и трендов рынка труда [4; 7; 8].
- 2) сравнительный анализ HR-практик – изучение кейсов компаний (Яндекс, Сбер, 1С-Рарус) и зарубежного опыта [5; 9; 12].
- 3) опросы и интервью – анкетирование 50 HR-специалистов для выявления эффективных инструментов рекрутинга;
- 4) экспериментальное моделирование – апробация гибкой модели найма на базе компаний малого и среднего бизнеса;
- 5) SWOT-анализ – оценка рисков и возможностей внедрения AI-технологий в подбор персонала [10; 12].

Аналитика дефицита кадров в РФ (табл. 1)

Таблица 1

Распределение вакансий по отраслям (данные hh.ru, 2024 г.): [8]

Table 1

Distribution of vacancies by industry (data hh.ru, 2024): [8]

Отрасль	Доля открытых вакансий	Средний срок закрытия (дни)
IT	28%	45
Производство	22%	60
Логистика	18%	55
Здравоохранение	15%	70

Прогноз сокращения трудоспособного населения:

2023: 76 млн → 2030: 71 млн (–6,5%) [4].

Вывод: наибольший дефицит наблюдается в IT и производстве, где требования к навыкам наиболее специфичны, дефицит кадров будет органически увеличиваться в ближайшее время.

Эффективность HR-технологий

Сокращение времени подбора персонала при использовании AI (опрос 50 HR-специалистов):

Без AI: 30 дней → С AI: 21 день (–30 %).

Краудсорсинг в найме – это метод привлечения кандидатов через вовлечение широкого круга людей (сотрудников, клиентов, профессиональных сообществ или внешних экспертов) в процесс поиска и рекомендации специалистов. В отличие от классического рекрутинга, краудсорсинг использует «коллективный разум» для решения кадровых задач, что особенно актуально в условиях дефицита квалифицированных кадров. Краудсорсинг повысил охват кандидатов на 40 %, а геймификация увеличила вовлечённость соискателей на 25 % [2; 3].

Геймификация – это применение игровых механик в неигровых HR-процессах для повышения мотивации, вовлечённости и продуктивности сотрудников. Она базируется на принципах игрового дизайна, таких как баллы, уровни, рейтинги, награды и соревнования, которые делают рутинные задачи увлекательными [2].

Пример: внедрение чат-ботов в компании «СберМаркет» сократило обработку заявок соискателей с 14 до 5 дней [2].

Влияние бренда работодателя на текучесть

Причины выбора



Рис. 1. Причины выбора работодателя (HeadHunter, 2024) [8]

Fig. 1. Reasons for choosing an employer (HeadHunter, 2024) [8]

Кейс: после запуска видео отзывов сотрудников в «Яндексе» количество откликов на вакансии выросло на 25%.

Результаты экспериментальной модели гибкого найма

Модели гибкого найма – это стратегии, позволяющие компаниям адаптироваться к изменениям на рынке труда, сокращать кадровый дефицит и удовлетворять потребности сотрудников за счёт нестандартных форматов занятости (табл. 2). Они особенно актуальны в условиях нестабильной экономики, цифровизации и роста запросов соискателей на баланс работы и личной жизни [6; 11].

Таблица 2

Апробация в малом и среднем бизнесе (2023 г.)

Table 2

Approbation in small and medium-sized businesses (2023)

Показатель	До внедрения	После внедрения
Текучесть кадров	35%	18%
Затраты на подбор (руб.)	150 000	90 000
Удовлетворённость сотрудников	62%	84%

Вывод: гибридные форматы и программы адаптации снижают текучесть на 48%.

SWOT-анализ внедрения AI в рекрутинг (табл. 3)

Таблица 3

SWOT-анализ внедрения AI в рекрутинг [10; 12]

Table 3

SWOT analysis of AI implementation in recruiting [10; 12]

Сильные стороны	Скорость обработки данных, снижение человеческих ошибок
Слабые стороны	Риск дискриминации из-за алгоритмов
Возможности	Прогнозирование кадровых потребностей
Угрозы	Сопrotивление сотрудников автоматизации

Проведённое исследование подтверждает, что дефицит квалифицированных кадров в современных условиях требует пересмотра традиционных подходов к рекрутингу и управлению персоналом. Анализ ключевых факторов (демографический спад, миграция, дисбаланс навыков) показал, что наиболее уязвимыми отраслями являются ИТ, производство и логистика, где средний срок закрытия вакансий превышает 45 – 70 дней. Прогнозируемое сокращение трудоспособного населения к 2030 году на 6,5 % усиливает необходимость адаптивных решений [4; 8].

Основные выводы

1. Эффективность HR-технологий.

Внедрение AI сокращает время подбора на 30 %, а краудсорсинг и геймификация повышают вовлечённость кандидатов на 25 – 40 %. Примеры компаний («СберМаркет» [5], «Яндекс» [9]) демонстрируют, что автоматизация процессов (чат-боты, цифровые платформы) позволяет сократить срок обработки заявок до 5 дней.

2. Роль бренда работодателя.

73 % соискателей выбирают работодателя на основе репутации [8]. Успешные кейсы (например, видеоотзывы сотрудников в «Яндексе» [9]) подтверждают, что усиление бренда работодателя повышает количество откликов на вакансии на 25 %.

3. Гибкие модели найма.

Апробация гибридных форматов и программ адаптации в малом и среднем бизнесе снизила текучесть кадров на 48 %, а затраты на подбор – на 40 %. Удовлетворённость сотрудников выросла до 84 %, что подтверждает важность баланса между удалённой работой и очными взаимодействиями [6; 11].

4. Риски и возможности AI.

SWOT-анализ выявил, что, несмотря на риски алгоритмической дискриминации, внедрение AI позволяет прогнозировать кадровые потребности и сокращать человеческие ошибки [10; 12].

Практические рекомендации:

- компаниям следует активизировать использование AI и краудсорсинга для оптимизации бюджета на подбор (до 30%) [3; 5; 12];
- внедрять гибридные программы адаптации, сочетающие цифровые инструменты и очное наставничество [6; 9; 11];
- инвестировать в бренд работодателя, фокусируясь на ценностях миллениалов и поколение Z (гибкость, развитие, социальная ответственность) [8].

Перспективы исследований

Дальнейшая работа может быть направлена на изучение долгосрочного влияния гибких моделей найма на корпоративную культуру, а также анализ этических аспектов использования AI в рекрутинге.

Разработанные стратегии не только помогают преодолеть кадровый дефицит, но и создают основу для устойчивого развития компаний в условиях цифровой трансформации и меняющихся запросов сотрудников [6; 11; 12].

Литература

1. Аналитический центр при Правительстве РФ (2023). Рынок труда: вызовы и решения [Электронный ресурс] // as.gov. URL: <https://as.gov.ru> (дата обращения: 31.03.2025)
2. Геймификация в корпоративном обучении [Электронный ресурс] // Битрикс24. URL: <https://www.bitrix24.ru> (дата обращения: 29.03.2025).
3. *Иванов А. В., Петрова Е. С.* Краудсорсинг как инструмент HR-менеджмента // Управление персоналом». 2023. № 5 (12). С. 50–52.
4. Росстат. Демографический прогноз Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 31.03.2025).
5. СберМаркет. Кейс: автоматизация рекрутинга через чат-боты [Электронный ресурс] // СберМаркет. URL: <https://sbermarket.ru> (дата обращения: 28.03.2025).
6. *Семенова А. А.* Гибридные модели найма в условиях цифровой трансформации. – М.: Издательство «Экономика», 2022. С. 71–73.
7. СуперДжоб. Анализ эффективности каналов рекрутинга [Электронный ресурс] // SuperJob. URL: <https://superjob.ru> (дата обращения: 31.03.2025).
8. Хед Хантенер. Исследование трендов рынка труда и employer branding [Электронный ресурс] // HeadHunter. URL: <https://hh.ru> (дата обращения: 31.03.2025).
9. Яндекс. Отчет о внедрении гибридных форматов работы [Электронный ресурс] // Яндекс. URL: <https://yandex.ru/company> (дата обращения: 25.03.2025).
10. *Brown L., Johnson R.* AI in Recruitment: Ethical Challenges and Opportunities // International Journal of HR Management. 2021. № 34 (7). С. 112–130.
11. Deloitte. Global Human Capital Trends: Gamification in Learning [Электронный ресурс] // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 21.03.2025).
12. Gallup. State of the Global Workplace Report [Электронный ресурс] // Gallup. URL: <https://www.gallup.com>
13. Harvard Business Review. The Future of Flexible Work Models [Электронный ресурс] // Harvard. URL: <https://hbr.org> (дата обращения: 31.03.2025).
14. SuccessFactors. AI – Driven Recruitment: Best Practices [Электронный ресурс] // SAP. URL: <https://www.sap.com> (дата обращения: 22.03.2025).

Борисоглебский Максим Александрович,

аспирант 2-го курса,
факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: maksim-borisoglebskii@mail.ru
SPIN-код: 9918-0010

Искусственный интеллект и роботизация в управлении бизнес-процессами

Аннотация. В статье рассматривается использование искусственного интеллекта в современных условиях развития экономики. На текущем этапе происходит цифровизация управленческих процессов, которая затрагивает бизнес-среду, влияя на ее эффективное функционирование. Акцент делается на возможностях инструментов искусственного интеллекта, а также роботизации рутинных задач и операций. Для повышения эффективности данные средства имеют большое значение. В теоретическом обзоре изучается сущность бизнес-процессов и их управление в современных условиях. Цель состоит в том, чтобы выявить преимущества применения искусственного интеллекта и средств роботизации в управлении бизнес-процессами.

Методология исследования включает описательный метод, теоретический обзор, метод анализа и обобщения полученных результатов.

Научная новизна исследования состоит в том, что обобщены и уточнены знания по возможностям цифровых средств в современной бизнес-среде, а также предложена схема, которая графически описывает управление процессами с помощью роботизации и искусственного интеллекта.

Результаты исследования содержат выводы о том, что в управленческих бизнес-процессах искусственный интеллект и роботизация выступают мощным инструментом, помогающим предприятиям конкурировать на рынке товаров и услуг, а также оптимизировать ежедневные задачи.

Ключевые слова: роботизация, искусственный интеллект, бизнес-процесс, среда, управление, цифровизация.

Borisoglebskii Maksim,

Postgraduate Student at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: maksim-borisoglebskii@mail.ru
SPIN-code: 9918-0010

Artificial Intelligence and Robotics in Business Process Management

Abstract. The article discusses the use of artificial intelligence in the modern conditions of economic development. At the current stage, management processes are being digitalized, which affects the business environment, affecting its effective functioning. The focus is on the capabilities of artificial intelligence tools, as well as the robotization of routine tasks and operations. From the point of view of increasing efficiency, these tools are of great importance. The theoretical review examines the authors' approaches to understanding the essence of business processes and their management in modern conditions. The aim is to identify the advantages of using artificial intelligence and robotics in business process management.

The research methodology includes a descriptive method, a theoretical review, a method for analyzing and summarizing the results obtained.

The scientific novelty of the study is that knowledge on the possibilities of digital tools in the modern business environment is generalized and clarified, and a scheme is proposed that graphically describes process management using robotics and artificial intelligence.

The results of the study contain conclusions that in managerial business processes, artificial intelligence and robotics are a powerful tool that helps enterprises compete in the market of goods and services, as well as optimize daily tasks.

Keywords: robotics, artificial intelligence, business process, environment, management, digitalization.

Актуальность темы подтверждается тем, что управленческие процессы сейчас носят сложный и многоаспектный характер, а применение цифровых средств приобрело в последние годы особую значимость. Стремительное развитие и внедрение технологий и новшеств существенно помогает предприятиям упростить работу. Для оптимизации и автоматизации компании используют средства искусственного интеллекта с целью повышения эффективности бизнес-процессов, снижения затрат, улучшения качества обслуживания клиентов.

Искусственный интеллект (далее ИИ) эксперты называют таким новшеством, которое способно кардинально преобразить деятельность человека. Такой интерес обусловлен тем, что данный инструмент за считанные секунды вместо долгих часов ускоряет рутинные и ежедневные процессы. Промышленность, банковский сектор, фондовый рынок, фармацевтическая отрасль, авиаперевозки и ряд других сфер уже продемонстрировали впечатляющие результаты [1, с. 1481].

Цель статьи состоит в том, чтобы выявить преимущества применения искусственного интеллекта и средств роботизации в управлении бизнес-процессами. В работе решаются задачи, связанные в первую очередь с теоретическим обзором понятия управления бизнес-процессами, а также анализом главных преимуществ применения ИИ и роботов.

В практическом аспекте данная статья может быть полезна современным компаниям, стремящимся внедрять ИИ и роботов в свою операционную деятельность, что в дальнейшем предполагает изменение подходов к управлению бизнес-процессами.

Что касается новизны исследования, то в работе проведён комплексный анализ преимуществ и недостатков применения ИИ и роботизации, предложена модель, помогающая описать управление бизнес-процессами с помощью данных средств и технологий.

В теоретическом контексте сущность управления бизнес-процессами сводится к тому, что это определённый механизм трансформации входящих ресурсов в конечный продукт, который максимально ценен для потребителя. Деятельность организации выстраивается через систему взаимосвязанных операций, которые используют определенные материалы или информацию на входе. Каждый такой процесс включает в себя четыре основных элемента: ресурсы, вход, управление и выход. Информация или материал, поступающие на вход, претерпевают необходимые изменения, чтобы в итоге превратиться в желаемый результат производственной цепочки. Схематически этот процесс представлен на рисунке 1.

Стоит подчеркнуть, что некоторые бизнес-процессы могут функционировать без входных данных. Результативность процесса проявляется через выход – материальные или информационные продукты деятельности. Если процесс не производит результата, он теряет рациональность и практическую ценность. Весь имеющийся инструментарий, оборудование и активы, как материальные, так и нематериальные, вместе с персоналом компании формируют ресурсную базу процесса. Руководство ориентируется на комплекс стандартов, правил, технологий и нормативов, которые образуют управленческую основу и определяют характер функционирования бизнес-процессов.

В отечественной научной литературе есть несколько подходов к пониманию специфики бизнес-процессов. В частности, автор В. В. Репин определяет, что это организационная структура предприятия, которая служит фундаментом для исполнения ряда взаимосвязанных операций и методик. Такие элементы, функционируя совместно, обеспечивают достижение актуальных задач корпоративной деятельности.

Согласно мнению исследователя Н. В. Новоселовой, процесс можно определить как структурированную систему взаимодействующих операций, которые, работая в определённой последовательности по установленной методологии, изменяют исходные материалы в конечные результаты, удовлетворяющие потребности клиентов. Такая система характеризуется стабильностью функционирования и чёткой ориентацией на достижение конкретных результатов.



Рис. 1. Сущность бизнес-процессов [4, с. 501]

Fig. 1. The essence of business processes [4, p. 501]

В целом бизнес-процессы в рамках управления подразумевают определённую последовательность действий или задач, которые выполняются в компаниях для достижения единой цели и повышения общей эффективности деятельности.

В процессе работы был применён ряд методов. Теоретический обзор источников помог выявить сущность и специфику понятия «бизнес-процесс», с помощью метода анализа были изучены основные инструменты искусственного интеллекта и роботизации, метод описания также позволил изучить преимущества современных технологий цифровизации. С помощью метода обобщения были написаны выводы и результаты исследования. Объектом исследования выступает управление бизнес-процессами.

Внедрение инструментов ИИ показало впечатляющую динамику, ежегодно увеличиваясь на пятую часть своего объёма. Текущая оценка этого направления составляет 207 миллиардов долларов, хотя к началу 2024 года показатель уже достиг 298 миллиардов. Аналитики прогнозируют колоссальный скачок к 2030 году – почти до 2 триллионов долларов, что в 6 раз превысит существующие показатели. Статистика применения ИИ подробно представлена на рисунке 2.

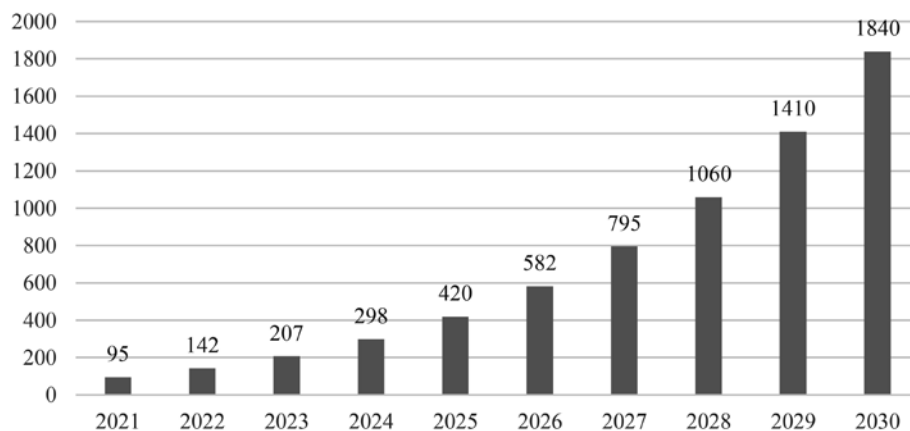


Рис. 2. Размер международного рынка ИИ, 2021–2023 гг., млрд дол., прогноз [6]

Fig. 2. Size of the international AI market, 2021–2023, USD billion, forecast [6]

Например, в 2025 году на текущий момент объём рынка чат-ботов составляет примерно 1.25 млрд долларов. Если сравнивать этот показатель с 2016 годом, то объём рынка был равен 190,8 млн долларов [5]. Чат-боты являются одним из инструментов ИИ, упрощающим взаимодействие с аудиторией и клиентами, а также поставщиками, заказчиками. Чат-боты служат коммуникационным средством в таких отраслях, как автомобильная индустрия, финансовые учреждения, а также розничная торговля. Например, розничные сети интегрируют технологии искусственного интеллекта в работу с товарами повседневного спроса. Также медийные компании стали активно внедрять данный инструмент ИИ. С помощью чат-ботов компании оперативно могут отвечать на запросы потребителей, устанавливая тем самым эффективное взаимодействие.

Особого внимания заслуживает транспортная сфера, в рамках развития которой сейчас стала активно применяться такая технология, как беспилотные автомобили. Такие машины, функционирующие на базе алгоритмов ИИ, способны радикально изменить существующую систему перемещений благодаря полной самостоятельности управления без необходимости человеческого контроля [2, с. 2].

В сфере здравоохранения также применяется ИИ для автоматизации диагностики медицинских изображений. Сфера промышленности трансформируется благодаря машинному зрению, 3D-технологиям и высокопроизводительным роботизированным системам. Данные инновации существенно ускоряют производственные циклы в различных отраслях, демонстрируя эффективность, превосходящую человеческие возможности, и обеспечивая качественно управление бизнес-процессами.

ИИ оптимизирует передвижение, анализируя транспортные потоки и предлагая оптимальные пути следования, что существенно сокращает продолжительность поездок.

В сфере развлечений также применяются нейросетевые технологии машинного обучения с целью прогнозирования пользовательских предпочтений и обеспечения персонализированного подбора медиаконтента [3, с. 4].

Что касается роботизации, то сейчас программные роботы принимают на себя стандартизированные задачи, позволяя компаниям эффективнее распределять ресурсы. При передаче таким системам рутинной работы существенно сокращается время персонала и затраты. Среди типичных роботизированных функций стоит выделить передачу информации между платформами, выполнение типовых расчётов, подготовку документации и мониторинг различных параметров. Внедрение подобных решений устраняет необходимость оплаты сверхурочной работы, ускоряет основные процессы и помогает избежать штрафных санкций за несвоевременное предоставление документов контрагентам. На рисунке 3 представлена информация об основных роботизированных операциях по данным статистики за 2021 год.

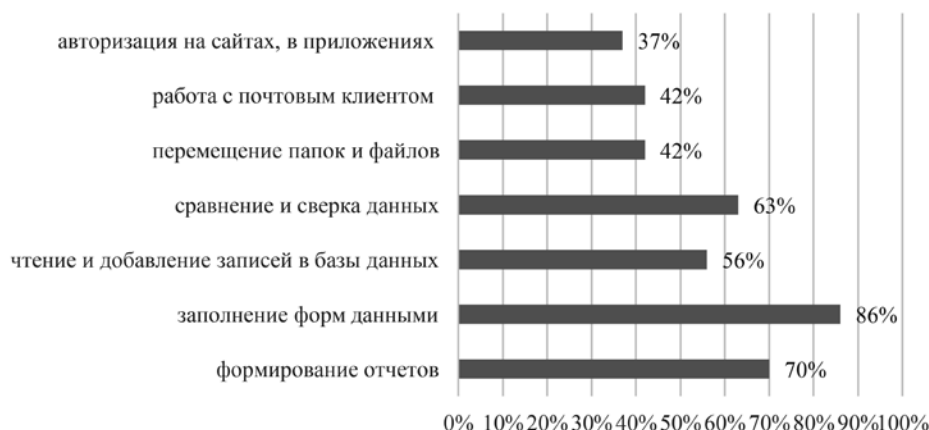


Рис. 3. Роботизированные операции в рамках управления бизнес-процессами

Fig. 3. Robotic operations within the framework of business process management

Источник: составлено автором на основании [7].

Подчеркивая преимущества использования ИИ и роботизации, можно сказать, что они помогают снизить риски при работе с финансовыми ресурсами предприятий за счёт автоматизации и оптимизации рутинных задач. Роботизированные системы способны предупреждать и обнаруживать поломки, отслеживать работоспособность промышленных систем. Всё это обеспечивает своевременное техническое обслуживание, исключая финансовые потери из-за вынужденных простоев при ремонтных работах [5, с. 66]. Современные алгоритмы также изменили управление логистическими процессами, оптимизируя производственные циклы и систему дистрибуции, что приводит к значительной экономии транспортных расходов.

При управлении персоналом можно проводить обучение сотрудников благодаря технологиям искусственного интеллекта, которые оценивают резюме кандидатов и отслеживают производительность существующего кадрового состава. В маркетинговой сфере ИИ выступает не только аналитическим инструментом, но и активным участником коммуникаций, создавая индивидуальные предложения для

клиентов. Отслеживая отклонения в пользовательском поведении, интеллектуальные системы способны заблаговременно выявить снижение заинтересованности потребителя и инициировать нежелательные действия, предотвращая его уход к конкурентам.

В целом на основании изученных данных можно составить модель, характеризующую роль ИИ и средств роботизации в управлении бизнес-процессами (рис. 4).



Рис. 4. Модель, характеризующую роль ИИ и средств роботизации в управлении бизнес-процессами

Fig. 4. Model characterizing the role of AI and robotization tools in business process management

Источник: составлено автором.

Итак, данная модель основана на комплексном подходе к управленческому процессу, который может быть улучшен с помощью ИИ и роботизации.

Таким образом, исследование показало, что использование ИИ и роботов в современном бизнесе является неотъемлемой частью, так как благодаря их возможностям компании способны существенно повысить эффективность деятельности и уровень конкурентоспособности. В дальнейшей перспективе прогнозируется рост числа ИИ-стартапов и различных мобильных приложений на основе машинного обучения, одни рабочие места будут замещаться совершенно новыми рабочими местами, осуществляя перераспределение задач, а творческие и сложные виды деятельности останутся за человеком.

Литература

1. *Городнова Н. В.* Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 4. С. 1472–1492.
2. *Жуков А. О.* Автоматизация и цифровая трансформация основных бизнес-процессов промышленных предприятий с помощью искусственного интеллекта / А. О. Жуков, С. В. Пономарева, Н. А. Мерзлякова // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. С. 1–18.
3. *Казаков Р. Г.* Оптимизация бизнес-процессов предприятия с помощью искусственного интеллекта // Исследования молодых ученых: материалы LXIX Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2023 г.). – Казань: Молодой ученый. 2023. С. 1–6.
4. *Сильченко К. Г.* Бизнес-процесс как основа процессного подхода // Молодой ученый. 2022. № 20 (415). С. 500–504.
5. *Скворцова Н. А., Борисоглебский М. А.* BPM-система как управленческий инструмент, повышающий ключевые показатели эффективности бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 64–72.
6. Статистика искусственного интеллекта (2025) [Электронный ресурс] // Inclient. URL: <https://inclient.ru/ai-stats/?ysclid=m8iokfy091658544940> (дата обращения: 21.03.2025).
7. *Ткаченко А. И.* Роботизированная автоматизация процессов: ответы на актуальные вопросы // Московский экономический журнал. 2022. № 1. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2022-28>.

Воробьев Константин Викторович,

аспирант
кафедры предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: costy1989@mail.ru
SPIN-код: 6786-2945

Влияние цифровой трансформации на продуктовые инновации

Аннотация. Цифровая трансформация оказывает ключевое влияние на развитие продуктовых инноваций в современном бизнесе. Интеграция таких технологий, как искусственный интеллект, большие данные, интернет вещей и цифровые двойники, позволяет компаниям создавать инновационные продукты, адаптированные к запросам потребителей и требованиям рынка. Методологическая основа исследования включает анализ практического опыта ведущих российских и зарубежных компаний (Сбербанк, Яндекс, Tesla и др.), а также обзор статистических данных по отраслевому росту. В работе описаны основные направления применения цифровых технологий, а также приведены конкретные примеры их влияния на производственные процессы, логистику, персонализацию сервисов и снижение затрат. Полученные результаты демонстрируют, что цифровая трансформация не только расширяет возможности компаний, но и является критически важным фактором повышения их конкурентоспособности. Выводы подтверждают необходимость активной цифровизации как основного вектора развития продуктовых инноваций.

Ключевые слова: цифровая трансформация, продуктовые инновации, искусственный интеллект, Big Data, интернет вещей.

Vorobyev Konstantin,

Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: costy1989@mail.ru
SPIN-code: 6786-2945

The Impact of Digital Transformation on Product Innovation

Abstract. Digital transformation has a key impact on the development of product innovation in modern business. The integration of such technologies as artificial intelligence, big data, internet of things and digital twins allows companies to create innovative products adapted to consumer demands and market requirements. The methodological basis of the research includes an analysis of the practical experience of leading Russian and foreign companies (Sberbank, Yandex, Tesla, etc.), as well as a review of statistical data on industry growth. The paper describes the main areas of application of digital technologies and provides specific examples of their impact on production processes, logistics, personalisation of services and cost reduction. The findings demonstrate that digital transformation not only empowers companies, but is also a critical factor in enhancing their competitiveness. The findings confirm the need for active digitalisation as the main vector of product innovation development.

Keywords: digital transformation, product innovation, artificial intelligence, Big Data, Internet of Things.

Цифровая трансформация в настоящее время представляет собой один из наиболее значимых векторов развития современной экономики, оказывая фундаментальное влияние на бизнес-модели, производственные процессы и систему управления организациями. Одной из важнейших сфер, в которой наиболее ярко проявляется воздействие цифровизации, является область продуктовых инноваций. Именно цифровые технологии становятся катализатором создания новых и совершенствования уже существующих продуктов и услуг, обеспечивая компаниям не только адаптацию к изменяющимся условиям рынка, но и устойчивое конкурентное преимущество.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях стремительного технологического прогресса традиционные подходы к инновационной деятельности уже не способны обеспечивать необходимую скорость, гибкость и точность разработки продуктов. В этих условиях цифровые технологии — такие как искусственный интеллект (AI), интернет вещей (IoT), анализ больших данных (Big Data), блокчейн и облачные вычисления — становятся неотъемлемыми элементами инновационного процесса, обеспечивая более высокую степень персонализации, предиктивности и автоматизации.

По данным аналитических агентств, темпы цифровой трансформации в производственном секторе, сфере услуг и наукоёмких отраслях значительно возросли в постпандемийный период. Так, согласно официальной статистике, в 2024 году наибольший рост выручки от реализации собственных цифровых продуктов и услуг в России наблюдался в IT-отрасли, превысив 46 % по сравнению с предыдущим годом, достигнув 4,5 трлн рублей [8]. Это свидетельствует о том, что цифровые инновации становятся неотъемлемым фактором экономического роста и устойчивости бизнеса.

Целью данного исследования является анализ влияния цифровой трансформации на развитие продуктовых инноваций в современных организациях.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи.

1. Раскрыть сущность и содержание понятий «цифровая трансформация» и «продуктовые инновации».
2. Проанализировать ключевые технологии, способствующие цифровым изменениям в процессе создания продуктов (AI, Big Data, IoT и др.).
3. Исследовать примеры внедрения цифровых инноваций в российских и зарубежных компаниях.
4. Определить направления оценки эффективности продуктовых инноваций в условиях цифровизации.

Значение исследования заключается в формировании теоретико-методологической базы для понимания механизмов цифрового влияния на инновационную активность предприятий. Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности менеджеров по инновациям, IT-специалистов, руководителей производственных предприятий, а также в образовательной и научно-исследовательской работе, посвящённой цифровой трансформации и инновационному развитию.

Теоретико-методологической основой настоящего исследования является интегративный подход, сочетающий положения теории цифровой трансформации, инновационного менеджмента и стратегического маркетинга. Особое внимание уделяется влиянию цифровизации на процессы создания, адаптации и продвижения продуктовых инноваций в высокотехнологичных компаниях.

Используемые методы исследования

1. Контент-анализ научной и профессиональной литературы по темам цифровой трансформации, инновационного развития, маркетинга и стратегического управления. Были изучены работы зарубежных и российских авторов, публикации и статьи.
2. Анализ кейсов Tesla и Яндекс, направленный на выявление общих и отличительных особенностей в реализации продуктовых инноваций, цифровых стратегий и взаимодействия с потребителями.

Объектом исследования являются процессы цифровой трансформации и разработки продуктовых инноваций.

Предметом исследования выступают механизмы внедрения цифровых технологий в разработку и вывод инновационных продуктов на рынок, а также изменения в стратегиях компаний в условиях цифровой среды.

Для анализа были выбраны два кейса: Tesla Inc. и Яндекс как примеры компаний, реализующих продуктовые инновации в условиях активной цифровизации. Эти кейсы позволяют исследовать различные модели и стратегии цифровой трансформации — в производственно-инженерной и сервисно-платформенной сферах.

Цифровая трансформация представляет собой одну из ключевых парадигм современного социально-экономического и технологического развития. Несмотря на широкое распространение термина в научной и прикладной литературе, до настоящего времени отсутствует единое устоявшееся определение, что обусловлено многоаспектностью данного явления и различиями в предметных областях его применения.

Так, согласно А. Х. Шелепаевой, цифровая трансформация трактуется как сложный междисциплинарный процесс, охватывающий не только технологическую, но и культурную, философскую и аксиологическую составляющие, приводящий к фундаментальным изменениям в общественных отношениях, образе мышления и управлении знаниями [10, с. 20].

В свою очередь, А. А. Афанасьев подчёркивает экономико-организационную природу явления, определяя цифровую трансформацию как процесс качественных изменений в бизнес-моделях и управленческих процессах компаний, возникающих вследствие внедрения цифровых технологий [2, с. 26].

В зарубежной литературе также представлено множество интерпретаций. Так, Gregory Vial рассматривает цифровую трансформацию как «процесс, направленный на улучшение организации посредством значительных изменений её свойств с использованием комбинации информационных, вычислительных, коммуникационных и сетевых технологий [21]. Аналогичной точки зрения придерживаются Hess и другие, которые делают акцент на трансформации организационных структур, продуктов и взаимодействий с клиентами на основе цифровых решений [14].

Практически ориентированный подход предлагает платформа The Enterprisers Project, определяя цифровую трансформацию как «интеграцию цифровых технологий во все области бизнеса, что фундаментально изменяет способы его функционирования и предоставления ценности клиентам» [13].

С учётом вышеизложенного под цифровой трансформацией целесообразно понимать системный и целенаправленный процесс внедрения и интеграции цифровых технологий в ключевые сферы деятельности организации, общества или государства, приводящий к качественным изменениям в их структуре, функциях и взаимодействиях с внешней средой, с целью повышения устойчивости, эффективности и адаптивности к изменениям.

В контексте цифровой трансформации особое значение приобретает понимание сущности и роли продуктовых инноваций, которые становятся не только результатом технологических изменений, но и важным инструментом повышения конкурентоспособности организаций. Именно продуктовые инновации формируют основу для создания уникальных ценностных предложений, способствуют адаптации бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды и позволяют оперативно реагировать на запросы потребителей. Продуктовые инновации включают в себя как разработки новых, так и улучшения уже существующих продуктов, которые обеспечивают преимущества как для производителей, так и для потребителей. Эти инновации могут затрагивать как технологические характеристики продукта, так и его внешний вид, функциональные особенности и потребительские качества.

Современные продуктовые инновации не могут существовать без активного использования передовых технологий, которые обеспечивают не только улучшение качества продуктов, но и изменение самой структуры бизнес-процессов. Компании, стремящиеся к лидерству на рынке, используют новейшие достижения в области искусственного интеллекта (ИИ), аналитики данных, интернета вещей (IoT) и блокчейн-технологий. Эти технологии играют ключевую роль в разработке инновационных продуктов и формировании новых, более эффективных моделей взаимодействия с потребителями.

Одной из ключевых технологий, открывающей широкие возможности для персонализации и оптимизации, является искусственный интеллект. По данным исследования Ассоциации менеджеров, к середине 2024 года 39 % крупных российских компаний внедрили технологии искусственного интеллекта (ИИ) в свои бизнес-процессы [2]. Это свидетельствует о растущем интересе бизнеса к ИИ как инструменту повышения эффективности и конкурентоспособности.

Кроме того, согласно исследованию компании «Яков и партнёры», более половины (54 %) крупнейших российских компаний из топ-300 внедрили ИИ-решения хотя бы в одну функцию в бизнес-процессах к концу 2024 года [3]. Это подтверждает тенденцию к активному использованию ИИ в различных отраслях экономики.

Искусственный интеллект является одним из главных двигателей современных инноваций. В первую очередь ИИ помогает персонализировать сервисы и продукты, что, в свою очередь, значительно

повышает удовлетворённость пользователей. Системы ИИ могут обрабатывать большие объёмы данных, предсказывая потребности клиентов и предлагая персонализированные рекомендации. Это позволяет компаниям создать более точные и эффективные интерфейсы, улучшая пользовательский опыт и ускоряя внедрение новых продуктов. Например, Сбербанк, в частности, применяет ИИ для обработки кредитных заявок и персонализированных предложений клиентам. Это позволило значительно сократить время рассмотрения заявок и повысить оперативность обслуживания клиентов [6].

Кроме того, внедрение чат-ботов в банках снижает нагрузку на операторов, а рекомендательные системы в онлайн-магазинах увеличивают продажи, персонализируя предложения для клиентов. Эти технологии позволяют компаниям более эффективно взаимодействовать с клиентами и повышать их удовлетворённость.

Развитие искусственного интеллекта невозможно без опоры на качественные и масштабные данные. Именно здесь на первый план выходит роль технологий анализа больших данных. Анализ больших данных (Big Data) представляет собой важный инструмент для прогнозирования спроса и принятия бизнес-решений. В условиях стремительного развития цифровых технологий компании имеют доступ к огромным объемам данных о поведении пользователей, что позволяет не только оптимизировать текущие процессы, но и предсказывать будущие тенденции. Применение аналитики Big Data позволяет точнее прогнозировать потребительский интерес и тенденции на рынке, создавать продукты, соответствующие требованиям и ожиданиям пользователей.

Технологии анализа больших данных (Big Data) находят широкое применение в различных отраслях экономики. Например, в банковском секторе активно используют Big Data для анализа транзакций и выявления мошеннических операций [11].

В сельском хозяйстве Big Data применяется для анализа поведения животных и подсчёта поголовья скота. Стартапы предлагают агропредприятиям интеллектуальные системы мониторинга и видеоаналитики, которые позволяют отслеживать состояние стада, уровень надоев и другие параметры в режиме реального времени [9].

В свою очередь, ритейлеры используют Big Data для управления запасами и персонализации предложений. Анализируя данные о продажах и поведении клиентов, компании могут прогнозировать спрос, оптимизировать логистику и предлагать индивидуальные акции, что способствует увеличению уровня лояльности и продаж [4].

Интернет вещей выступает значимым фактором цифровой трансформации, стимулирующим развитие продуктовых инноваций путем формирования взаимосвязанной экосистемы устройств для автономного сбора и обработки данных. Производственные предприятия достигают существенного роста эффективности благодаря внедрению технологий IoT, оптимизируя затраты и сокращая время простоя оборудования. Заводы Siemens демонстрируют результативность применения IoT-решений при мониторинге турбинного оборудования, обеспечивая снижение ремонтных издержек и повышение надёжности эксплуатации [15]. Умные производства BMW и General Electric, использующие IoT-системы, показывают значительное сокращение издержек при росте адаптивности производственных процессов [12]. Компания Amazon успешно внедряет IoT-технологии для оптимизации управления складскими запасами в логистических цепочках. Статистика подтверждает эффективность IoT-решений: сокращение простоев достигает 30 %, рост производительности составляет 20 – 25 %, а затраты на ремонтные работы снижаются на 40 % [5].

Внедрение современных цифровых решений в производственные процессы открывает перед предприятиями возможности существенного сокращения операционных затрат при одновременном росте производительности и укреплении рыночных позиций (табл. 1).

Масштабная цифровая трансформация позволила Яндексу трансформироваться из поисковой системы в многогранную технологическую экосистему. Внедрение передовых технологических решений, включая машинное обучение, аналитику массивов данных и облачные сервисы, способствовало значительному расширению функциональности платформы. Сервис Яндекс Go демонстрирует впечатляющие результаты благодаря внедрению умных алгоритмов расчёта стоимости поездок и построения оптимальных маршрутов, уменьшив время ожидания транспорта на треть. Современные системы машинного обучения, интегрированные в Яндекс Еду и Яндекс Лавку, обеспечивают индивидуальный подход к формированию предложений и оптимизации доставки, сокращая сроки до получаса. Облачная

платформа Яндекса существенно снижает расходы на поддержку информационной инфраструктуры, одновременно повышая эффективность работы с информацией. Аналитические инструменты Яндекс Маркета, основанные на обработке больших массивов данных, позволили увеличить показатели продаж на пятую часть [7].

Таблица 1

Преимущества цифровых технологий

Table 1

Advantages of digital technologies

Преимущество	Описание	Пример компании
Автоматизация процессов	Исключение ручного труда, ускорение производства	КАМАЗ, Уралвагонзавод
Снижение затрат	Оптимизация ресурсов, сокращение расходов на обслуживание	Ростсельмаш, Сибур
Предиктивное обслуживание	Датчики прогнозируют поломки, снижая простои и издержки	Северсталь, ОМК
Оптимизация логистики	IoT и AI управляют цепочками поставок, контролируют хранение	X5 Group, Магнит
Гибкость производства	Перенастройка линий под индивидуальные заказы	ГАЗ, АвтоВАЗ
Рост производительности	Искусственный интеллект и Big Data повышают эффективность	РЖД, Росатом
Снижение брака	Цифровые двойники и AI анализируют дефекты	Объединенная судостроительная корпорация (ОСК)
Экологичность	Цифровые технологии уменьшают отходы и энергопотребление	Норникель, Сибур

За минувшее пятилетие компания Яндекс существенно продвинулась в области цифровой модернизации, привлекая многомиллионную аудиторию пользователей через расширенную экосистему онлайн-сервисов. Внедрение передовых разработок в сфере машинного обучения и облачных технологий позволило увеличить доходность организации почти в полтора раза. Модернизация бизнес-процессов и грамотное управление информационными потоками сократили операционные расходы на четверть, обеспечив рост производительности при снижении издержек.

Tesla, лидирующий производитель электромобилей, воплощает революционный подход к автомобильному производству через масштабное внедрение цифровых инноваций. Комплексная интеграция передовых технологий позволяет создавать самообучающиеся электромобили, непрерывно адаптирующиеся к потребностям пользователей. Многоуровневая система оптимизации производственных процессов и инновационные решения формируют уникальную экосистему, демонстрирующую эффективность цифровой модернизации автомобильной индустрии.

Регулярное обновление функционала электромобилей посредством OTA-технологии позволило существенно расширить возможности транспортных средств, включая активацию адаптивного освещения и модернизацию навигационных систем. Повышенный уровень безопасности достигается благодаря системе видеонаблюдения Sentry Mode с шестью камерами [20]. Модернизированное программное обеспечение силовых агрегатов Model S и X значительно увеличило запас хода, демонстрируя преимущества современных подходов к оптимизации энергопотребления [17].

Согласно результатам исследования безопасности, частота дорожных происшествий при эксплуатации автономных систем вождения снизилась до одного инцидента на 5,54 млн миль пробега, демонстрируя

четырёхкратное улучшение показателей по сравнению с ручным управлением [19]. Производственные мощности Tesla внедрили технологии машинного зрения совместно с анализом больших данных для оптимизации процессов проверки качества, существенно сократив процент брака и увеличив эффективность производства [18].

Производственные и продуктовые стратегии компании, претерпевшие цифровое переосмысление, позволили организации возглавить рейтинг ARC Industrial Top 25 среди предприятий, успешно реализующих программы цифровой трансформации [16].

Комплексное измерение результативности продуктовых инноваций охватывает широкий спектр показателей, среди которых финансовые индикаторы, рыночные параметры, метрики взаимодействия с клиентами и операционные характеристики, детально представленные во аналитической таблице 2.

Таблица 2

Метрики для оценки эффективности продуктовых инноваций

Table 2

Metrics for evaluating the effectiveness of product innovations

Категория	Название	Описание
Финансовые	ROI (Return on Investment)	Рентабельность инвестиций, показывает эффективность вложений в инновации
	Выручка от новых продуктов	Доход, полученный за счёт внедрения инновационных решений
Рыночные	Доля рынка	Процент от общего объёма рынка, занимаемый продуктом
	Темп роста выручки	Увеличение доходов за период после внедрения инновации
Клиентские	Удовлетворённость клиентов (CSAT)	Оценка клиентами степени удовлетворённости продуктом
	Коэффициент удержания (Retention Rate)	Доля клиентов, продолжающих использовать продукт
Операционные	Время вывода на рынок (Time-to-Market)	Период от начала разработки до появления продукта на рынке
	Производственная эффективность	Снижение издержек, брака, оптимизация процессов

Инструменты цифровой аналитики служат необходимым фундаментом для получения и обработки метрических показателей в процессе исследования данных.

Статистическая валидация альтернативных маркетинговых решений посредством А/В-тестов обеспечивает компаниям надёжную основу для оптимизации своих продуктов. Глубинное исследование цифрового следа пользователей раскрывает устойчивые закономерности поведения целевых групп, создавая возможности для индивидуального подхода к каждому клиенту. Современные алгоритмы искусственного интеллекта существенно ускоряют обработку больших массивов данных, позволяя точнее прогнозировать запросы аудитории и автоматизировать ключевые бизнес-процессы.

Подводя итоги, можно сказать, что цифровая трансформация становится ключевым фактором развития экономики, влияя на бизнес-модели, производственные процессы и управление компаниями. В условиях изменения внешней среды и требований потребителей цифровые технологии, такие как искусственный интеллект и большие данные, помогают компаниям быстро адаптироваться и улучшать продукты.

Продуктовые инновации, поддерживаемые цифровыми решениями, обеспечивают конкурентоспособность и эффективную реакцию на запросы потребителей. Примеры компаний, таких как Tesla и Яндекс, показывают, как цифровизация трансформирует разработку, маркетинг и взаимодействие с клиентами.

Оценка эффективности инноваций становится важным элементом принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации, что требует использования комплексных аналитических инструментов для достижения устойчивого роста.

Таким образом, данное исследование сочетает теорию цифровой трансформации и инновационного менеджмента, что позволяет глубже понять механизмы внедрения цифровых технологий в инновационную деятельность предприятий.

Литература

1. 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы [Электронный ресурс] // Сайт ComNews. URL: <https://www.comnews.ru/content/234389/2024-07-18/2024-w29/1010/39-krupnykh-rossiyskikh-kompaniy-vnedrili-iskusstvennyy-intellekt-svoi-biznes-processy> (дата обращения: 18.04.2025).
2. *Афанасьев А. А.* Цифровая трансформация промышленного производства: теоретические аспекты и политика ее реализации: научный доклад. — М., 2024. — 76 с.
3. Более половины крупнейших российских компаний внедрили ИИ в бизнес-процессы в 2024 году [Электронный ресурс] // Сайт «Первый технический». URL: <https://www1.ru/news/2025/01/21/bolee-poloviny-krupneisix-rossiiskix-kompanii-vnedrili-ii-v-biznes-processy-v-2024-godu.html> (дата обращения: 18.04.2025).
4. Где применяются технологии Big Data [Электронный ресурс] // Сайт Компании Goodt. URL: https://goodt.me/blog_info/gde_primenyautsya_tehnologii_big_data (дата обращения: 18.04.2025).
5. Интернет вещей может повысить производительность промышленности на 30–50% [Электронный ресурс] // Сайт Национальной ассоциации нефтегазового сервиса. URL: <https://nangs.org/news/it/internet-veshchej-mozhet-povysit-proizvoditelnost-promyshlennosti-na-30-50> (дата обращения: 18.04.2025).
6. Искусственный интеллект в финансах: как внедрить, плюсы и минусы технологии [Электронный ресурс] // Сайт ООО «РБточкаРУ». URL: <https://rb.ru/opinion/iskusstvennyj-intellekt-v-finansah> (дата обращения: 18.04.2025).
7. Кейс Digital Strategy: как увеличить количество заказов на «Яндекс Маркете» на 200% [Электронный ресурс] // Сайт Сетевого издания AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/case/2023/11/28/317508.phtml> (дата обращения: 18.04.2025).
8. Продажи российских IT-решений и услуг в 2024 году выросли на 46%, до 4,5 трлн рублей [Электронный ресурс] // Сайт Сетевого издания «Интерфакс.ру». URL: <https://www.interfax.ru/russia/1015422> (дата обращения: 18.04.2025).
9. Цифровизация в агропромышленном комплексе России [Электронный ресурс] // Сайт TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_агропромышленном_комплексе_России (дата обращения: 18.04.2025).
10. *Шелпаева А. Х.* Цифровая трансформация: основные подходы к определению понятия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2022. Т. 19. № 1. С. 20–28.
11. Big Data МТС разработала решение для предупреждения банков о попытках мошенничества в реальном времени [Электронный ресурс] // Сайт Сетевого издания «CNews» («СиНьюс»). URL: https://safe.cnews.ru/news/line/2024-12-09_big_data_mts_razrabotala_reshenie (дата обращения: 18.04.2025).
12. Design and manufacturing integration key to BMW's Neue Klasse [Электронный ресурс] // Сайт Automotive Manufacturing Solutions. URL: <https://www.automotivemanufacturingsolutions.com/xmanufacturing-engineering/design-and-manufacturing-integration-digitalisation-key-to-cost-and-sustainability-gains-for-bmws-neue-klasse/45091.article> (дата обращения: 18.04.2025).
13. Digital transformation barriers to overcome [Электронный ресурс] // Сайт Enterprisers Project. URL: <https://enterprisersproject.com/article/2023/4/digital-transformation-roadblocks> (дата обращения: 18.04.2025).
14. *Matt C., Hess T., Benlian A.* Digital transformation strategies // Business & Information Systems Engineering. 2015. Vol. 57. № 5. P. 339–343.

15. Siemens' MindSphere has been selected by TotalEnergies for IoT monitoring of its NGV stations [Электронный ресурс] // Сайт Siemens Newsroom. URL: <https://newsroom.sw.siemens.com/en-US/totalenergies-selects-siemens-mindsphere-iot-monitoring> (дата обращения: 18.04.2025).
16. Tesla Achieves The Top Ranking In The Industrial Digital Transformation Top 25 Report [Электронный ресурс] // Сайт издания Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2022/02/07/tesla-achieves-the-top-ranking-in-the-arc-industrial-digital-transformation-top-25-report> (дата обращения: 19.04.2025).
17. Tesla increases Model S and Model X range, now tops at 373 miles [Электронный ресурс] // Сайт Electrek. URL: <https://electrek.co/2019/10/29/tesla-model-s-x-range-increase> (дата обращения: 19.04.2025).
18. Tesla increases productivity with computer vision AI [Электронный ресурс] // Сайт aicadium.ai. URL: <https://aicadium.ai/tesla-increases-productivity-with-computer-vision-ai> (дата обращения: 19.04.2025).
19. Tesla Vehicle Safety Report [Электронный ресурс] // Сайт Tesla. URL: <https://www.tesla.com/VehicleSafetyReport> (дата обращения: 19.04.2025).
20. Tesla's spring update activates adaptive high beams that won't blind oncoming drivers [Электронный ресурс] // Сайт theverge.com. URL: <https://www.theverge.com/news/651504/tesla-spring-update-2025-adaptive-headlights-ev-route-planning> (дата обращения: 19.04.2025).
21. Vial G. Understanding Digital Transformation [Электронный ресурс] // Сайт quizgecko.com. URL: <https://quizgecko.com/upload/vial2019-86ibMo> (дата обращения: 18.04.2025).

Григорьев Антон Владиславович,

студент магистратуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Makki300@gmail.com

Влияние роста торгового протекционизма на глобальную бизнес-среду

Аннотация. В статье анализируется влияние роста торгового протекционизма на глобальную бизнес-среду, международную торговлю и стратегии транснациональных корпораций. В последние годы активное использование протекционистских мер, таких как повышение тарифов, введение нетарифных ограничений, экономические санкции и пересмотр торговых соглашений, вызвало значительные изменения в структуре мировых рынков и глобальных цепочек поставок. Особое внимание уделено тому, как международные компании адаптируются к новым условиям. Для сохранения конкурентоспособности и минимизации рисков они пересматривают логистические процессы, диверсифицируют поставщиков, локализуют производство и внедряют цифровые технологии, включая большие данные, искусственный интеллект, блокчейн и интернет вещей. Эти инновации позволяют улучшить управление цепочками поставок, повысить прозрачность транзакций и оптимизировать расходы. Также рассматриваются долгосрочные последствия протекционизма, включая влияние на темпы экономического роста, инвестиционную привлекательность стран, динамику международного сотрудничества и инновационное развитие. В статье подчёркивается необходимость сбалансированного подхода к защите национальных экономических интересов и поддержанию устойчивых торговых связей. Для успешного функционирования мировой экономики требуются координация действий между государствами, корпорациями и международными организациями, формирование новых механизмов торгового регулирования и внедрение современных технологических решений.

Ключевые слова: торговый протекционизм, глобальные цепочки поставок, международная торговля, экономическая политика, цифровая трансформация, многосторонние торговые соглашения, Глобализация и деглобализация.

Grigoriev Anton,

Graduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Makki300@gmail.com

The Impact of Rising Trade Protectionism on the Global Business Environment

Abstract. The article analyzes the impact of rising trade protectionism on the global business environment, international trade, and multinational corporations' strategies. In recent years, the extensive use of protectionist measures such as tariff increases, non-tariff barriers, economic sanctions, and revised trade agreements has led to significant transformations in global market structures and supply chain networks. Special attention is given to how international companies adapt to these evolving conditions. To maintain competitiveness and mitigate risks, businesses are reconfiguring logistics, diversifying suppliers, localizing production, and integrating advanced digital technologies, including big data, artificial intelligence, blockchain, and the Internet of Things. These innovations enhance supply chain management, improve transaction transparency, and optimize operational costs, ensuring resilience

in volatile trade environments. Furthermore, the article explores the long-term consequences of protectionist policies, such as their impact on economic growth, investment attractiveness, international cooperation, and technological advancements. It highlights the necessity of balancing national economic interests with maintaining stable trade relations. The article argues that the future success of the global economy depends on coordinated efforts among governments, corporations, and international organizations, the development of new trade regulation mechanisms, and the adoption of cutting-edge technological solutions.

Keywords: trade protectionism, global supply chains, international trade, economic policy, digital transformation, multilateral trade agreements, globalization and de-globalization.

В последние годы мировая торговля столкнулась с серьезными изменениями, вызванными ростом торгового протекционизма. Введение ограничительных мер затрагивает международные торговые потоки и глобальную экономику, оказывая влияние на компании и правительства. Основными причинами усиления протекционизма являются медленное восстановление экономики после финансового кризиса, усугубление социально-экономического неравенства и необходимость адаптации промышленных структур [1]. Развитие конкурентоспособных экономик вызывает ответные меры со стороны развитых стран, что приводит к росту торговых барьеров, таких как тарифные и нетарифные ограничения, а также усиление контроля над иностранными инвестициями. Хотя подобные меры могут поддержать национальных производителей, в долгосрочной перспективе они приводят к снижению экономической эффективности, замедлению инноваций и перераспределению мировых производственных ресурсов [2]. С учётом высокой интеграции мировых цепочек поставок ограничительная торговая политика может усугубить международные экономические разногласия. Таким образом, изучение влияния протекционизма становится важной задачей для понимания тенденций глобального рынка и выработки эффективных стратегий экономического регулирования.

Влияние торгового протекционизма на международные торговые модели

1. Изменения в объёмах и структуре торговли

Рост протекционизма существенно повлиял на международные торговые объёмы и их структуру. Введение тарифов США в 2018 году (Раздел 301) на китайские товары в диапазоне 7,5–25 % привело к снижению двусторонней торговли на 370 млрд долларов [3]. Аналогично, ЕС усилил торговые барьеры, введя антидемпинговые пошлины на сталь и ограничения на иностранные инвестиции [4].

Протекционизм также изменил географию торговли: страны начали искать альтернативные рынки и поставщиков. Например, Китай расширил торговлю с участниками инициативы «Один пояс, один путь», увеличив объём торговли с ними до 2,07 трлн долларов в 2020 году (+19,4 % к предыдущему году), что составило 32,9 % общего внешнеторгового оборота Китая [5].

Структурные изменения затронули и состав товаров и услуг:

- высокотехнологичная продукция и ключевые компоненты все чаще становятся объектами торговых барьеров, что стимулирует локализацию производства и поиск новых поставщиков;
- цифровая торговля демонстрирует высокие темпы роста, так как её сложнее регулировать. Исследования показывают, что с 2020 года её рост составил в среднем 14 % в год, что значительно превышает темпы традиционной торговли [6].

2. Трансформация торговой политики и регулирования

Усиление торгового протекционизма привело к серьёзным изменениям в торговой политике отдельных стран и международных регуляторных механизмах. В стремлении защитить внутренние отрасли многие государства пересмотрели свои стратегии, вводя корректировки в тарифное регулирование, усиливая нетарифные барьеры и ужесточая контроль над иностранными инвестициями. Так, Соединенные Штаты применили новые тарифные меры против отдельных стран и товаров в рамках механизма «Раздел 301», что стало частью их стратегической торговой политики [7]. Аналогичным образом Европейский Союз внедрил дополнительные ограничения на инвестиции в ключевые отрасли, мотивируя это необходимостью экономической безопасности. Изменения затронули и международные торговые правила.

В условиях ослабления позиций Всемирной торговой организации (ВТО) страны всё чаще прибегают к двусторонним и региональным торговым соглашениям, обходя традиционные многосторонние механизмы. Кроме того, в повестку дня включены новые аспекты регулирования, такие как защита интеллектуальной собственности и регулирование цифровой торговли, требующие адаптации существующих торговых норм. Эти изменения демонстрируют трансформацию мировой торговой системы и подчёркивают необходимость пересмотра глобального экономического регулирования.

3. Усиление торговых разногласий и споров

Рост протекционизма привёл к усилению торговых разногласий, затрагивая не только товары, но и услуги, интеллектуальную собственность и технические стандарты. Одним из наиболее ярких примеров является торговая война между США и Китаем, вызванная спорами по защите технологий и промышленным субсидиям, что привело к взаимным санкциям и снижению товарооборота [8]. Аналогичные меры принимают и другие торговые блоки, такие как ЕС, вводя антидемпинговые пошлины и ограничения для иностранных инвесторов. В результате торговые барьеры усложняют доступ на рынки, повышают неопределённость и усиливают конкуренцию между странами.

Влияние торгового протекционизма на деятельность транснациональных корпораций

1. Реструктуризация глобальных цепочек поставок

Рост торгового протекционизма создал серьёзные вызовы для управления глобальными цепочками поставок транснациональных корпораций, что заставило компании пересматривать стратегии. Ранее традиционные модели ориентировались на эффективность и минимизацию затрат, но теперь устойчивость и диверсификация становятся ключевыми приоритетами.

Многие компании внедряют стратегию «Китай + 1», сохраняя Китай как основной производственный центр, но добавляя мощности во Вьетнаме, Индии, Малайзии для снижения рисков и преодоления торговых барьеров [9].

2. Доступ к рынкам и стратегии локализации

Рост торгового протекционизма заставил транснациональные корпорации пересмотреть свои подходы к выходу на новые рынки и стратегии локализации. Усиление торговых барьеров, введение импортных пошлин и ограничений на иностранные инвестиции вынуждают компании адаптироваться, расширяя локальное производство и усиливая присутствие в стратегически важных регионах. Для минимизации рисков предприятия начали активнее вкладываться в локализацию различных этапов своей деятельности, включая научно-исследовательские разработки, производство и управление. Такой подход не только позволяет обойти торговые барьеры, но и способствует лучшей адаптации к местным условиям [10]. Помимо этого, расширение локальных операций помогает транснациональным компаниям укрепить связи с национальными инновационными экосистемами и получить поддержку от государственных программ. Тем не менее избыточная локализация может спровоцировать увеличение затрат и снижение эффективности, поэтому поиск оптимального соотношения между глобализацией и локализацией становится ключевым элементом стратегического планирования.

3. Адаптация инновационных стратегий и трансфер технологий

В условиях торгового протекционизма инновационные стратегии транснациональных корпораций и политика передачи технологий претерпевают значительные изменения. Страны усиливают контроль над стратегически важными технологиями, а трансграничная передача знаний ограничивается, что вынуждает компании адаптировать свои стратегии [11]. Многие корпорации создают независимые исследовательские центры в разных странах, чтобы обойти технологические барьеры и лучше адаптироваться к требованиям местных рынков [12]. Открытые инновации и сотрудничество с университетами и стартапами позволяют сократить затраты и ускорить разработку новых технологий [13].

Развитие цифровых технологий, таких как ИИ и блокчейн, помогает транснациональным корпорациям глобализировать инновационный процесс, сохраняя конкурентные преимущества [14].

Влияние торгового протекционизма на глобальные промышленные цепочки

1. Изменения в географическом распределении промышленных цепочек

Рост торгового протекционизма трансформирует географическую структуру мировых промышленных цепочек. Ранее они формировались на основе сравнительных преимуществ, ориентируясь на максимальную производственную эффективность. Однако сегодня ключевыми приоритетами стали промышленная безопасность и устойчивость цепочек поставок.

Основные географические тенденции:

- регионализация производства;
- возвращение стратегически важных отраслей в национальные экономики;
- рост позиций развивающихся стран в глобальных цепочках добавленной стоимости.

Например, в сфере производства электроники часть мощностей переносится из Китая во Вьетнам и Индию, что способствует формированию новых региональных производственных кластеров [15].

2. Вертикальная интеграция и реструктуризация разделения труда в промышленных цепочках

Рост торгового протекционизма усилил тенденцию к вертикальной интеграции и изменению традиционных моделей разделения труда в глобальных промышленных цепочках. В условиях неопределённости многие компании стремятся усилить контроль над ключевыми этапами производства, снижая зависимость от внешних поставщиков. Этот процесс особенно выражен в высокотехнологичных секторах, где корпорации, такие как Apple, инвестируют в собственные производственные мощности, чтобы минимизировать риски, связанные с изменением торговых условий. Помимо этого, происходит трансформация структуры глобального производства. Традиционная линейная модель, при которой продукция многократно проходит обработку в разных странах, уступает место сетевой («паутинообразной») структуре, в которой производство различных компонентов осуществляется в нескольких регионах параллельно, а затем собирается в едином узле. Этот подход позволяет компаниям уменьшить влияние торговых барьеров и минимизировать затраты на логистику. Дополнительным фактором, влияющим на перестройку производственных процессов, становится внедрение современных цифровых решений — от 3D-печати до алгоритмов искусственного интеллекта. Эти технологии позволяют децентрализовать производство и сократить зависимость от глобальных логистических маршрутов. Вместе с тем такие преобразования сопровождаются рядом новых вызовов — в частности, увеличением расходов на координацию процессов и сложностями масштабирования. В условиях изменений в международной торговле компаниям необходимо выстраивать равновесие между эффективностью и устойчивостью своих логистических структур.

3. Цифровая и интеллектуальная трансформация промышленных цепочек

Ещё одним важным трендом, проработанным компаниями ещё до начала пандемии, становится цифровизация и интеллектуальное переосмысление промышленных цепочек [16]. Несмотря на давление в виде усиления протекционистских тенденций, цифровая трансформация производственных цепочек никак не останавливается. Причём этот процесс не только является ответом на ограничительные меры конкурентов, но является одним из главных драйверов повышения их конкурентоспособности [17]. Соединение искусственного интеллекта с анализом больших данных значительно расширяет возможности прогнозирования и мониторинга, позволяя адаптироваться к новым реалиям конъюнктуры и торговых процессов [18].

Нарастающий уровень протекционизма оказывает многоплановое воздействие на мировую экономическую систему, трансформируя прежние модели торговли, производственные цепочки и стратегическое поведение транснациональных компаний. Усиление барьеров на внешних рынках вынуждает бизнес пересматривать существующие логистические маршруты, активнее осваивать цифровые инструменты и модернизировать деловые подходы в соответствии с новыми реалиями. В этих условиях локализация и вертикальная интеграция становятся важнейшими средствами обеспечения устойчивости перед лицом внешних угроз. Однако применительно к новым реалиям и тенденциям эти меры сопряжены с резким ростом издержек и сложностей всего сложного международного регулирования, пропагандирующего поиск компромисса между защитой внутреннего рынка и поддержанием глобального взаимодействия,

ущемляющего интересы отдельных стран. Вместе с тем перспективы развития цифровых платформ и новых моделей экономических связей представляют шансы на смягчение эффектов протекционизма и способствуют формированию более стабильной архитектуры мировой торговли.

Литература

1. *Rodrik D.* Populism and the Economics of Globalization // *Journal of International Business Policy*. 2018. № 1. P. 12–33.
2. *Grossman G. M., Helpman E.* Identity Politics and Trade Policy // *The Review of Economic Studies*. 2021. № 88. P. 1101–1126.
3. *Li X., Liu X., Wang Y.* A Model of Third-Country Effects of EU-China Trade Relations // *Journal of International Trade & Economic Development*, 2020. № 29. P. 443–472.
4. *Hua Z.* The New Trend of Trade Protectionism in the Post-Financial Crisis Era and Countermeasures of China // *Open Journal of Social Sciences*. 2019. № 7. P. 58–69.
5. *Zhan J., Lu S.* Influence of COVID-19 Epidemic on China and Global Supply Chain and Policy Suggestions // *Open Journal of Business and Management*. 2021. № 9. P. 2497–2512.
6. *Halimy M. S., Liu J., Tawheed Q.* Research on Digital Transformation Innovation and Adaptive Capability of Manufacturing Enterprises in Afghanistan // *Open Access Library*. 2023. № 10. P. 1–17.
7. *Bown C. P., Kolb M.* Trump's Trade War Timeline: An Up-to-Date Guide. Peterson Institute for International Economics. 2019.
8. *Qiu L. D. Zhan C., Wei X.* Global Value Chains and Trade War // *Journal of International Economics*. 2023. № 140. Article 103684.
9. *Gereffi G., Fernandez-Stark K.* Global Value Chain Analysis: A Primer. Duke Global Value Chains Center. 2022
10. *Kutlina-Dimitrova Z., Lakatos C.* The Global Costs of Protectionism. The World Bank. 2019.
11. *Branstetter L. G., Glennon B. M., Jensen J. B.* The Rise of Global Innovation by US Multinationals Poses Risks and Opportunities. Peterson Institute for International Economics. 2021.
12. *Коробейникова О. М., Очеретяная Д. В., Петерс И. А., Шалдохина С. Ю.* Цифровые экосистемы для агробизнеса // *Аграрная Россия*. 2022. № 6. С. 40–47.
13. *Коробейникова О. М., Коробейников Д. А., Стефанович Л. И.* Перспективы цифровых банковских блокчейн-гарантий // *Экономика. Информатика*. 2020. Т. 47. № 1. С. 110–116.
14. World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Indicators 2023.
15. *Miroudot S., Nordström H.* Made in the World? Global Value Chains in the Midst of Rising Protectionism // *Review of Industrial Organization*. 2020. № 57. P. 195–222.
16. *Choi T.* Risk Analysis in Logistics Systems: A Research Agenda during and after the COVID-19 Pandemic // *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2021. № 145. Article 102190.
17. *Коробейников Д. А.* Модель цифровой экосистемы агропромышленного комплекса // *Вестник университета*. 2023. № 1. С. 83–91.
18. Tech Trends 2023: The technology forces shaping tomorrow. [Электронный ресурс] // Deloitte. URL: Tech Trends 2023 (дата обращения: 09.03.2025).

Дьяченко Дмитрий Андреевич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: spareemail41@gmail.com

Применение искусственного интеллекта в маркетинговых стратегиях инновационного бизнеса: модели прогнозирования и персонализации

Аннотация. В работе исследуется влияние искусственного интеллекта (ИИ) на персонализацию маркетинговых кампаний, прогнозирование потребительского спроса и автоматизацию маркетинговых решений в инновационных компаниях. Анализируются современные модели машинного обучения и нейронных сетей, позволяющие бизнесу создавать гиперперсонализированные предложения, которые повышают конверсию и удовлетворённость клиентов. Применяемые методы используют сравнительный анализ кейс-стади, эмпирическое исследование и использование статистической аналитики для оценки результативности ИИ-инструментов в маркетинге. Полученные результаты демонстрируют, что интеграция ИИ способствует увеличению точности прогнозов потребительского спроса до 20%, а персонализация маркетинговых сообщений приводит к росту продаж на 15–20%. В работе сделаны выводы о том, что использование ИИ в маркетинговых стратегиях оптимизирует бюджетные затраты и создаёт конкурентные преимущества для инновационных предприятий. Данная концепция является актуальной в условиях цифровой трансформации и глобальной экономической нестабильности, требующих гибких и адаптивных решений.

Ключевые слова: искусственный интеллект, персонализация, прогнозирование спроса, автоматизация маркетинга, инновационный бизнес, машинное обучение.

Dyachenko Dmitry,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: spareemail41@gmail.com

Application of Artificial Intelligence in Marketing Strategies of Innovative Business: Forecasting and Personalization Models

Abstract. The paper examines the impact of artificial intelligence (AI) on the personalization of marketing campaigns, forecasting consumer demand, and automation of marketing decisions in innovative companies. It analyzes modern models of machine learning and neural networks that allow businesses to create hyper-personalized offers that significantly increase conversion and customer satisfaction. The methods used use comparative case study analysis, empirical research, and statistical analytics to evaluate the effectiveness of AI tools in marketing. The results demonstrate that the integration of AI helps to increase the accuracy of consumer demand forecasts by up to 20%, and the personalization

of marketing messages leads to a 15–20% increase in sales. The paper concludes that the use of AI in marketing strategies optimizes budget costs and creates competitive advantages for innovative enterprises. This concept is relevant in the context of digital transformation and global economic instability, which require flexible and adaptive solutions.

Keywords: artificial intelligence, personalization, demand forecasting, marketing automation, innovative business, machine learning.

Актуальность исследования сопряжена с развитием цифровых технологий и нестабильностью рынка, которые заставляют компании пересматривать подходы к маркетинговым стратегиям. Методы машинного обучения и нейросетевые алгоритмы используются в маркетинге для увеличения точности прогнозирования спроса и персонализации предложений. Внедрение ИИ моделей приобретает системообразующую роль в условиях роста объёма данных и усиления конкуренции [14, с. 4].

Цель исследования — определить влияние искусственного интеллекта на маркетинговые стратегии компаний, особенно в контексте прогнозирования спроса и персонализированного взаимодействия с клиентами. Для этого рассматриваются современные алгоритмы машинного обучения (градиентный бустинг и нейронные сети), а также их воздействие на основные маркетинговые показатели. Дополнительно анализируются успешные примеры интеграции ИИ в бизнес-процессы.

Методы исследования содержат эмпирический анализ, сравнительное изучение кейсов, статистическое моделирование и экспертные интервью. Применение машинного обучения, кластерного анализа и регрессионных моделей позволяет выявить закономерности в данных и оценить результативность использования ИИ.

Технологии анализа данных применяются для прогнозирования потребительского спроса и автоматизации маркетинговых коммуникаций. Модели машинного обучения позволяют исследовать данные о поведении пользователей, предугадывать потребности клиентов и формировать персонализированные предложения, способствующие увеличению конверсии и повышению лояльности аудитории.

В странах с высоким уровнем цифровизации, таких как Китай, Индия, США, Индонезия, массовое распространение смартфонов и Интернета способствует развитию цифровой экономики и внедрению ИИ-инструментов в маркетинг. К началу 2022 года в мире насчитывалось 5,38 млрд интернет-пользователей, что составляет 67,9 % населения планеты. Больше половины всех пользователей сети (54 %) проживали в Азии, что делает этот регион крупнейшим по числу подключенных граждан [3].

Согласно отчету Global Digital 2023, в начале 2023 года количество пользователей Интернета снизилось до 5,16 млрд, что составило 64,4 % населения Земли. В лидерах по числу интернет-пользователей оставался Китай (более 1 млрд пользователей), за ним следовала Индия (692 млн), США (313,3 млн) и Индонезия (204,7 млн) [12]. В Европе уровень проникновения Интернета достиг 82,5 %, а в России насчитывалось 129,8 млн интернет-пользователей (89 % населения страны), что демонстрирует высокий уровень цифровизации региона [4].

Цифровой маркетинг и ИИ тесно связаны, их совместное использование позволяет компаниям объединять для анализа облачные вычисления, аналитику больших данных и интернет вещей (IoT). Перечисленные технологии помогают фирмам обрабатывать большие объёмы информации и управлять взаимодействием с клиентами в режиме реального времени. Такой подход, в свою очередь, определяет точное сегментирование аудитории и рост конверсии. Использование облачных сервисов снижает расходы на хранение данных на 30–50 %, а IoT-устройства передают информацию о предпочтениях клиентов, например через повсеместный анализ частоты использования умных гаджетов.

Компании пересматривают стратегии и адаптируются к новым возможностям, но, по мере развития технологий они должны учитывать этическую сторону ИИ и то, как он обрабатывает данные и насколько прозрачны алгоритмы [14, с. 4]. Внедрение технологий искусственного интеллекта помогает бизнесу оставаться конкурентоспособным и прогнозировать спрос. В современных маркетинговых стратегиях сочетание IoT и облачных вычислений даёт фирмам новые инструменты для анализа данных и взаимодействия с клиентами [15, с. 10], что помогает создавать результативную рекламу, рассчитанную на определённые целевые аудитории.

Устройства IoT, интегрированные в повседневную жизнь через смартфоны и умную бытовую технику, генерируют огромные объёмы данных в режиме реального времени, дающие маркетологам возможность

проводить глубокую сегментацию аудитории и прогнозировать спрос с высокой точностью. Облачные платформы предоставляют масштабируемые ресурсы для хранения и обработки этих данных, что приводит к снижению затрат и обеспечению оперативного доступа к аналитическим инструментам из любой точки мира [11, с. 7]. Такая интеграция создаёт прочную цифровую инфраструктуру, преобразовывающую сырые данные в действенную аналитику и формирующую персонализированные предложения, отвечающие индивидуальным потребностям клиентов.

Современные алгоритмы машинного обучения и глубокие нейронные сети выявляют скрытые паттерны в данных из соцсетей, CRM и других каналов, что ведёт к повышению точности прогнозов потребительского спроса до 20 % и увеличению продаж на 15–20 % [16, с. 190]. При этом автоматизация маркетинговых решений минимизирует влияние человеческого фактора, что сокращает ошибки и обеспечивает оперативную адаптацию к изменениям рынка. Интеграция ИИ требует качественных данных и соответствующей инфраструктуры, позволяющей решить проблемы конфиденциальности. В целом объединение IoT и облачных вычислений, а также аналитики больших данных формирует инновационный маркетинговый ландшафт, помогающий компаниям оставаться гибкими и конкурентоспособными в условиях цифровой трансформации и глобальной экономической неопределённости.

Технологии анализа данных и автоматизированных решений выполняют системообразующую роль в маркетинговых стратегиях инновационного бизнеса, особенно в прогнозировании потребительского спроса и персонализации взаимодействия с клиентами. Современные алгоритмы машинного обучения и нейронных сетей помогают компаниям анализировать огромные объёмы данных о поведении клиентов и предсказывать рыночные тенденции, что наращивает точность прогнозирования спроса (до 20 %) и способствует формированию максимально продвинутых рекламных предложений, приводящих к росту продаж на 15–20 % [1, с. 11].

Автоматизированные системы обеспечивают точное таргетирование аудитории, автоматизируют взаимодействие с клиентами через чат-боты и голосовых помощников, а также улучшают управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). Такой подход увеличивает качество обслуживания и позволяет компаниям качественно распределять маркетинговый бюджет.

С учётом стремительного развития цифровых инструментов и их влияния на маркетинговый ландшафт перспективными направлениями исследований являются анализ результативности моделей прогнозирования, изучение поведенческих условий взаимодействия потребителей с интеллектуальными системами и оценка влияния автоматизации на конкурентоспособность бизнеса. Будущее маркетинга, по мнению исследователей [16, с. 194], связано с дальнейшим развитием алгоритмов машинного обучения, интеграцией аналитики больших данных и совершенствованием инструментов персонализации. Компании, которые способны успешно адаптировать эти технологии в свою стратегию, укрепят долгосрочные отношения с клиентами.

Эмпирические результаты исследования аргументируют, что применение ИИ приводит к улучшению основных маркетинговых метрик. Внедрение алгоритмов прогнозирования и персонализации способствует росту конверсии на 10–15 % и снижению затрат на рекламу, что доказывают данные ведущих мировых компаний. Такой подход позволяет формировать индивидуальные рекомендации, повышающие конверсию и удовлетворённость потребителей, что, в свою очередь, увеличивает доходность бизнеса. Интеграция автоматизированных решений в маркетинговые стратегии является составляющей цифровой трансформации бизнеса. Применение современных технологий позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения спроса и создавать гибкие маркетинговые кампании, способствующие устойчивому развитию в условиях высокой конкуренции.

Внедрение аналитических систем сопряжено с определёнными вызовами, в особенности это касается вопросов защиты персональных данных, соблюдения этических норм и адаптации традиционных маркетинговых стратегий к новым цифровым реалиям. Поэтому следует найти баланс между технологическими возможностями и ответственным использованием данных, чтобы создать доверительную и прозрачную систему взаимодействия с клиентами. Высокие инвестиционные затраты и сложности интеграции новых систем в существующую инфраструктуру остаются приоритетной проблемой, вынуждающей принимать решения в ближайшие годы. В целях нейтрализации перечисленных вызовов требуется разработка соответствующих правовых норм и стандартов, обеспечивающих безопасность и прозрачность процессов.

Согласно результатам опроса, проведенного среди более 4 500 специалистов, маркетинг и реклама стали лидирующими отраслями по уровню внедрения искусственного интеллекта [9, с. 124]. Около 37 % сотрудников, работающих в рассматриваемой сфере, заявили об использовании ИИ-инструментов в своей деятельности. Высокие показатели зафиксированы в технологическом секторе (35 %) и консалтинге (30 %), что свидетельствует о возрастающей роли автоматизированных решений в оптимизации бизнес-процессов и принятии стратегических решений.

В исследовании Forbes [5], основанном на данных Stanford AI Index, выявлено, что инвестиции в генеративный искусственный интеллект в 2023 году выросли в восемь раз и достигли показателей в 25,2 млрд долл. Полученные результаты наглядно показывают, что ИИ становится неотъемлемой частью маркетинговых стратегий, а компании используют его, чтобы лучше понимать клиентов и адаптировать свои подходы.

По данным McKinsey [10], внедрение генеративного искусственного интеллекта уже даёт ощутимые результаты. Например, маркетинговые отделы увеличивают производительность на 15 – 20 %, а доходы компаний растут в среднем на 3 – 15 %. Особенно популярны мультимодальные модели (GPT-4 и Gemini), анализирующие текст, изображения и другие форматы данных, что расширяет возможности персонализированного маркетинга.

Компании, использующие машинное обучение, увеличивают конверсию на 30 – 40 % по сравнению с традиционными методами. Несмотря на позитивные стороны, приведённые в представленных опросах, прогресс технологий вызывает и вопросы, требующие внимания и скорейшей разработки. Согласно Stanford AI Index 2024 [10], 52 % опрошенных обеспокоены этическими нюансами использования искусственного интеллекта, а 49 % выражают тревогу по поводу конфиденциальности данных, что определяет потребность в чётких стандартах регулирования и защите информации.

Будущее маркетинга напрямую связано с технологиями обработки данных и интеллектуальными системами, поскольку компании стремятся быстрее реагировать на поведение клиентов и предсказывать их потребности. Соответствующая реакция делает маркетинговые стратегии более точными и результативными. Автоматизация маркетинговых решений, в свою очередь, способствует оптимизации распределения бюджета и сокращению операционных расходов [2, с. 256]. Современные алгоритмы анализа данных предоставляют компаниям изучать большие массивы информации и оперативно корректировать свои стратегии [8, с. 4]. Например, Amazon использует интеллектуальные системы ценообразования, анализирует поведение пользователей и их предпочтения, что увеличивает удовлетворённость клиентов и вероятность покупки [7]. Netflix применяет технологии машинного обучения для персонализированных рекомендаций фильмов и сериалов на основе истории просмотров пользователей [6].

Вместе с тем автоматизация маркетинга с использованием интеллектуальных алгоритмов сталкивается с трудностью объяснения принципов их работы по мере усложнения моделей [9, с. 124]. Вызовы отмечаются в вопросах персонализации, при которой, если пользователи не понимают, почему им предлагается определённый контент, это подрывает доверие к бренду. Проблемы реализации принципа прозрачности алгоритмов при использовании информационных технологий популярно обсуждаются. Компании, которые не только внедряют ИИ, но и обучают сотрудников качественной работе с ним, быстрее адаптируются к требованиям рынка. Согласно исследованию McKinsey, организации, инвестирующие в развитие персонала, демонстрируют более высокую производительность труда [13, с. 11]. Вместо гонки за новыми технологиями следует сосредоточиться на том, как они помогают решать реальные задачи и повышать ценность продукта для клиентов.

Следовательно, применение искусственного интеллекта является не временным трендом, а компонентом для обеспечения результативности маркетинговых стратегий. Интеграция ИИ оптимизирует маркетинговые процессы и ускоряет реакцию на изменения рыночной конъюнктуры, что приводит к постепенному усилению конкурентоспособности. Развитие мультимодальных ИИ-систем, способных обрабатывать от текстовых и графических данных до аудиоинформации, воздействует на рост глубины анализа. Описанные технологии расширяют аналитические возможности и обеспечивают сегментацию аудитории через формирование индивидуальных предложений, укрепляющих долгосрочные взаимоотношения с клиентами.

Для дальнейшего совершенствования маркетинговых стратегий следует соблюдать баланс между инновационными атрибутами ИИ и обеспечением этических норм, что требует технической модернизации

и организационных преобразований. Компании должны инвестировать в повышение компетенций специалистов в целях качественного использования новых технологий и минимизации рисков, связанных с интерпретацией и обработкой данных. Значимо привлечение экспертов из смежных областей для создания надежной инфраструктуры и прозрачности процессов.

Тесное взаимодействие бизнеса и науки создаёт и тестирует новые аналитические методы, приводящие к точным и объективным результатам. Совмещение современных технологий, опытных специалистов и продуманного регулирования усиливает возможности компаний в контексте уверенного развития и сохранения конкурентных позиций в цифровую эпоху.

Литература

1. Агаджанян С. А. Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 8 (114). С. 11–16.
2. Белоедова А. В., Романова В. П. Искусственный интеллект в рекламе: технологические и правовые вызовы // Вопросы журналистики, педагогики, языкознания. 2024. №. 3 (43). С. 255–265.
3. Интернет в России: что говорит статистика? [Электронный ресурс] // Сетевое издание «Роскачество. Портал для умного покупателя». URL: <https://rskrf.ru/tips/eksperty-obyasnyayut/internet-stats> <https://datareportal.com/reports/digital-2022-indonesia> (дата обращения: 16.03.2025).
4. Интернет-доступ (мировой рынок) [Электронный ресурс] // Tadviser. Государство. Бизнес. Технологии. URL: <https://www.tadviser.ru/a/53635> (дата обращения: 16.03.2025).
5. Искусственный интеллект в маркетинге: революция, которую нельзя игнорировать [Электронный ресурс] // Сайт Forbes Council. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/05/13/iskusstvennyj-intellekt-v-marketinge-revoljucija-kotoruju-nelzja-ignorirovat/> (дата обращения: 17.03.2025).
6. Как NETFLIX обеспечивает безупречный стриминг? Взгляд на архитектуру изнутри [Электронный ресурс] // VC.ru. URL: <https://vc.ru/dev/1368004-kak-netflix-obespechivaet-bezuprechnyi-striming-vzglyad-na-arhitekturu-iznutri> (дата обращения: 16.03.2025).
7. Машинное обучение в ритейле: тренды и примеры [Электронный ресурс] // ООО «АЛЛ СИИ». URL: https://allsee.team/machine_learning_in_retail_trends_and_cases (дата обращения: 16.03.2025).
8. Хачатурян К. С. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний // Вестник евразийской науки. 2023. № 3 (15). С. 1–9.
9. Чиркина И. Влияние технологий искусственного интеллекта на современные методы в маркетинге // Вестник науки. 2024. № 3 (72). С. 123–133.
10. Deveau R., Griffin S. J., Reis S. AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI [Электронный ресурс] // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/ai-powered-marketing-and-sales-reach-new-heights-with-generative-ai> (дата обращения: 17.03.2025).
11. Gupta S. et al. Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-based view // Technological Forecasting and Social Change. 2021. № 1 (171). P. 1–36.
12. Kemp S. Digital 2022: Indonesia [Электронный ресурс] // Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-indonesia> (дата обращения: 16.03.2025).
13. Madgavkar A. et al. Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage // McKinsey Report. 2023. P. 1–40.
14. Paendong M. K. E. et al. Digital marketing ecosystem perspective of regional featured product in North Sulawesi Province, Indonesia // Open Journal of Social Sciences. 2023. №. 2 (11). P. 1–17.
15. Rosário A. T., Dias J. C. Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda // J. Sens. Actuator Netw. 2022. № 30 (11). С. 1–20.
16. Vlačić B. et al. The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda // Journal of business research. 2021. № 1 (128). P. 187–203.

Ильиных Алексей Викторович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alex-ily@mail.ru

Влияние процессов трансформации общества на развитие предприятий общественного питания

Аннотация. Изменение условий жизни общества и появление новых трендов и технологий меняет сознание и поведенческие паттерны людей. Новые паттерны порождают новые потребности, которые требуют изменения работы всей сферы услуг. Конкурентная среда, в которой функционируют предприятия сферы услуг и, в частности, предприятия общественного питания, также соответствует тому, что возникающие потребности клиентов являются важнейшим фактором их развития. Активная роль бизнеса, в свою очередь, создаёт новые продукты, тренды и подходы к коммуникации, которые влияют на конкретного потребителя, а через него на всё общество в целом, ускоряя и направляя его трансформацию. Этот процесс создаёт новые паттерны, новые потребности, новые задачи для бизнеса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, поведенческие паттерны, потребительские предпочтения, ресторанный бизнес, электронная коммерция.

Ilinykh Alexey,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alex-ily@mail.ru

The Impact of Social Transformation Processes on the Development of Public Catering Enterprises

Annotation. Changing living conditions of society and the emergence of new trends and technologies change the consciousness and behavioral patterns of people. New patterns generate new needs that require changes in the work of the entire service sector. The competitive environment in which service enterprises and, in particular, catering enterprises operate also corresponds to the fact that emerging customer needs are the most important factor in their development. The active role of business, in turn, creates new products, trends and approaches to communication that affect a specific consumer, and through him, the entire society as a whole, accelerating and directing its transformation. This process creates new patterns, new needs, new tasks for business.

Keywords: digital transformation, behavioural patterns, consumer preferences, restaurant business, e-commerce.

За последние два десятка лет условия жизни людей очень сильно изменились. Появились технологии, которых раньше не было, произошли события, которые изменили психологию людей, сам ритм жизни стал таким, что общество вынуждено подстраивать свои привычки и поведение под динамику меняющегося мира. В свою очередь, новые навыки и привычки формируют новые потребности, на которые приходится откликаться всем, кто работает с людьми. Это движение бесконечно и взаимосвязано.

В настоящей статье автор показывает эту взаимосвязь на примере текущих изменений трендов сферы общественного питания, которая тоже не смогла остаться в стороне от трансформации, происходящей в обществе. Задачами настоящего исследования являются: 1) рассмотрение причин трансформации потребностей общества в последние годы в отношении предприятий общественного питания); 2) выделение потребностей, которые возникли в потребительской среде в ответ на изменения в обществе; 3) определение путей развития предприятий общественного питания в направлении удовлетворения этих потребностей; 4) обоснование обратного влияния, когда удовлетворение потребностей потребителя ведёт к дальнейшему развитию бизнеса и появлению у потребителя новых поведенческих устремлений.

При подготовке статьи были применены такие следующие методы исследования: логический, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукции.

Объектом исследования являются направления цифровой трансформации предприятий общественного питания.

В последние несколько лет произошло несколько объективных моментов, кардинально изменивших поведение потребителя в сфере общественного питания. Во-первых, развитие технологий привело к цифровизации всех областей жизни. Выросло новое поколение, для которого компьютер — это привычная часть повседневной жизни, а смартфон — практически часть тела: и телефон, и книга, и газета с телевизором, и средство платежа и даже средство идентификации, более часто используемое, чем привычные паспорт и водительские права. Современный человек без смартфона уже не представляется. Дальнейшее совершенствование информационных технологий вызвало к жизни явление, которое было названо цифровой трансформацией, когда во всех отраслях стали использоваться облачные вычисления, интернет вещей, искусственный интеллект и принятие решений на основе использования больших данных (рис. 1).

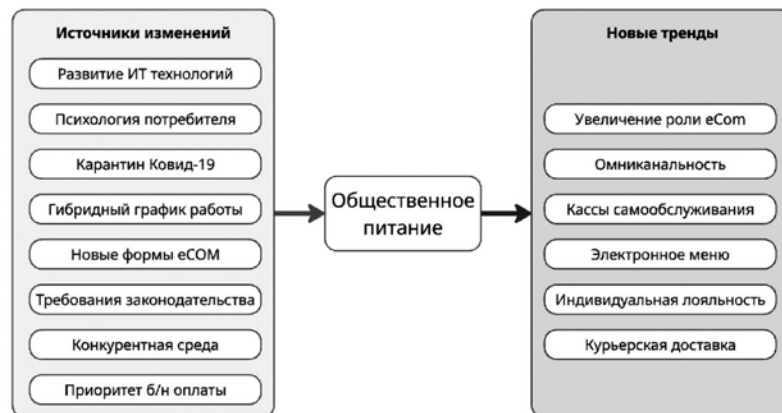


Рис. 1. Источники изменений рынка и новые тренды

Fig. 1. Sources of market changes and new trends

Во-вторых, огромное влияние на процессы трансформации общества и бизнеса оказала пандемия коронавируса. Ситуация, когда целые города и области вынуждены были прервать привычные процессы и уйти на карантин, привела к огромным потерям для сферы общепита [1, с. 1349]. На долгое время пропала возможность непосредственного посещения кафе и ресторанов. Большинство предприятий общественного питания понесли значительные потери: практически до нуля упали продажи, специалисты и линейный персонал были вынуждены искать другую работу, нарушились цепочки поставок и т. д. В этой ситуации смогли выжить те предприятия общепита, которые стали активнее применять электронную коммерцию. Потребители, находящиеся на изоляции, стали делать заказы через сайты в кафе и ресторанах, которые быстро перешли на этот формат предоставления услуги и организовали курьерскую доставку готовых блюд. Поскольку это была единственная возможность, то на ней серьёзно развилась как сама электронная коммерция, так и сопутствующие службы, включая доставку, удалённую оплату и пр.

Потребитель сферы общественного питания также очень сильно изменился. Если до пандемии подавляющее большинство людей работали в офисах, лично ходили на обед и по вечерам в соответствующие

заведения общественного питания, расположенные в шаговой доступности от офисных зон, то полная удалёнка стали практически стандартом для многих профессий, особенно связанных с офисной работой. Этот стиль работы оказался удобен самим сотрудникам, которые перестали тратить время на дорогу, получили возможность совмещать работу с домашними делами или вообще работать в ситуации, в которой раньше просто сидели дома, например женщины в декретном отпуске. Для работодателей, с одной стороны, усложнился контроль за коллективом, но с другой стороны, появилась возможность нанимать сотрудников из других городов и даже стран. Последующие события, которые привели к перемещению ряда сотрудников, в том числе ИТ специалистов, в другие регионы, позволили во многих случаях сделать это без потери сотрудниками своих рабочих мест и эффективности участия в производственных процессах. Соответственно, предприятия общественного питания, обслуживавшие офисных работников, были вынуждены сокращать своё присутствие в офисных зонах даже после завершения карантина [2], но зато те, кто активно стал применять электронную коммерцию, смогли получить новое развитие в жилом секторе, в спальных районах, в пригородах, то есть произошло территориальное перемещение в те места, где стал проводить больше времени их потребитель [3].

Потребитель, привыкший к электронной коммерции во время пандемии и сроднившийся со своими средствами коммуникации, даже выйдя в офис, остался во многом верен электронным и гибридным способам работы со сферой услуг, в том числе с предприятиями питания. Для кафе и ресторанов это сочетание электронных и классических методов торговли. Можно выбрать полностью удалённый вариант: выбрать блюда на сайте и заказать на адрес с доставкой [4, с. 200]. Возможна гибридная модель: заказ блюда к определённому времени в конкретный ресторан, чтобы прийти и получить заказ на вынос или сократить время ожидания заказа уже на месте. Появился новый формат заказа в самой организации общепита через использования электронного меню с указанием столика (сканируется специальный код на столике). А также существует возможность выбрать различные блюда в нескольких ресторанах и отправить курьера из специальной курьерской службы собрать эти заказы. При этом у курьера будет обязательство по скорости доставки, которое он сам будет контролировать в коммуникации с выбранными ресторанами [5].

Необходимо отметить, что те службы, которые не готовы работать по таким правилам, очень быстро уходят с рынка. Их заменяют те, кто готов вписаться в эту схему. Современное поколение потребителей очень чувствительно к качеству сервиса, к выполнению заявленных сроков доставки, к совпадению внешнего вида блюд с тем, что был показан в меню на сайте. Если клиента что-то не устраивает, то возможность оставить негативный отзыв, во-первых, наносит репутационный ущерб заведению, а, во-вторых, является стимулом поддерживать необходимое качество предоставляемой услуги. У клиентов уже чётко выработалась привычка – прежде чем посетить заведение общепита или сделать там заказ, посмотреть, какие отзывы размещаются о нём на сайте или в социальных сетях. Это вызывает необходимость для рестораторов развивать каналы обратной связи как непосредственно с потребителями, так и через огромное количество «модных» каналов, таких как различные агрегаторы и цифровые экосистемы для решения разнообразных задач. Потребитель привык ко всему этому и не собирается отказываться. Скорее он откажется от той или иной сети ресторанов, не соответствующей его ожиданиям.

С появлением цифровых экосистем существенно изменилась поддержка лояльности потребителей. Привычные дисконтные карты ушли в прошлое. Сейчас приняты адресные программы лояльности, осуществляемые через анализ поведенческих и потребительских пристрастий конкретного пользователя, вычисление его социальной группы, предложение того, что могло бы заинтересовать именно этого конкретного человека и человека из этой конкретной группы. Такие программы осуществляются специальными выделенными сервисами, с которыми ресторанные системы должны интегрироваться, если хотят оставаться в рынке.

Ещё одной важной тенденцией, влияющей на развитие сферы услуг, является проблема с кадрами. Из-за перераспределения потребностей в кадрах и общего роста сферы услуг есть сложности с наличием достаточного количества опытного линейного персонала: кассиров, администраторов, официантов и т. п. Потребитель всё больше предпочитает самостоятельное общение с системами общению с живыми людьми. Эти моменты приводят к развитию систем самообслуживания. Во всех крупных сетях фастфуда, например, уже много лет работают кассы самообслуживания или электронные меню, на которых потребитель может сделать и оплатить заказ, не вступая в контакт с персоналом.

Таким образом, новые поведенческие паттерны порождают новые потребности, которые требуют изменения работы всей сферы услуг. Они требуют поддержки на уровне процессов, систем и информационных технологий внутри сферы общественного питания. Для обеспечения конкурентных преимуществ современное предприятие сферы общественного питания должно обратить отдельное внимание на следующие аспекты в своей деятельности:

- развитие электронной коммерции с возможностью заказывать блюда на сайте и получать их различными способами, а также с возможностью осуществлять бронирование мест в ресторанах;
- развитие электронной коммерции с возможностью заказа через кассы самообслуживания (для фастфуда);
- формирование и развитие системы лояльности независимо от точки входа пользователя: возможность накапливать и списывать бонусы;
- применение многоканальности в условиях оплаты услуги (карты, по QR-коду, бонусами независимо от точки входа пользователя);
- создание возможности омниканальности (рис. 2): сочетания различных способов заказа (сайт, интеграторы, электронное меню, касса самообслуживания, официант) и различных способов получения заказа (курьер, конкретная точка);
- развитие сервисной и микросервисной архитектуры систем и гибкой облачной инфраструктуры, позволяющей быстро наращивать инфраструктурные мощности;
- создание возможности прогнозирования нагрузки на персонал и использования системы контроля, планирования и мотивации персонала (WFM-системы);
- формирование внутренней системы управления производственными процессами (планирование, мониторинг и контроль товарных остатков; максимальная автоматизация и гибкость цепочки поставок продуктов; выполнение государственных требований по контролю маркировки, отслеживанию происхождения товара и отчётности; мониторинг и обработка клиентских претензий, обеспечение информационной безопасности, управление предприятием на основе данных).

Далее более детально раскроем перечисленные выше аспекты. Наличие сайта становится не только желательным и даже не просто рекомендуемым. Это абсолютный минимум, без которого просто невозможно работать на рынке общественного питания. Использование сайта предполагает больше информации о товаре, многочисленные фото, описание, список ингредиентов. Сайт должен быть удобен в использовании как на компьютере, так и на телефонах с различными операционными системами и экраном различных размеров и разрешения. Кроме того, если раньше пользователями ресторанных электронных систем были сотрудники, которых можно было научить правильно работать на любом интерфейсе, то теперь многие операции пользователь делает сам — соответственно, огромную роль играет удобство работы и интуитивная понятность его предполагаемых действий. Термины UI (User Interface, пользовательский интерфейс, то есть как выглядят электронное меню, сайт, интерфейс оплаты) и UX (User Experience, пользовательский опыт, то есть интуитивная понятность того, что пользователь должен делать для получения нужного результата), стали определять одну из важнейших сторон развития всех электронных систем в сфере общепита. Чем дальше та или иная компания продвинулась в развитии UI и UX, тем больше потребителей она сможет привлечь. Компоненты ИТ структуры современного предприятия общественного питания представлены на рисунке 2.

С появлением составляющей электронной коммерции возрастает неравномерность нагрузки на предприятия общепита. Ранее в праздничные дни ресторан мог быть полностью заполнен. Теперь такого понятия практически нет: клиенты заказывают с доставкой, поэтому ограничением является не ёмкость ресторана, а возможности кухни и доставки. Здесь необходимо очень аккуратно предугадывать нагрузку на кухню в зависимости от дня недели, календарных дат, внешних событий и т. п. В даты, когда предполагается повышенная нагрузка, должны быть запланированы дополнительные ресурсы: людские, инфраструктурные и сырьевые. Для того чтобы отрабатывать пиковые нагрузки на сайт и электронные системы, вводится «облачная» инфраструктура. Все критичные системы размещаются не на серверах самого предприятия, а в «облаках», на специальных ЦОДах (ЦОД — Центр Обработки Данных), в которых можно очень быстро заказать дополнительные мощности и так же быстро от них отказаться после того, как необходимость пропадёт.



Рис. 2. Компоненты ИТ структуры предприятия общепита

Fig. 2. A catering company IT structure components

Чтобы планировать сырьевые ресурсы, требуется хорошо автоматизировать всю цепочку поставок. Она должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости дозаказать по понятным ценам нужные продукты. Альтернативой являются высокие пороги сырьевых остатков, что в большой сети можно настолько сильно заморозить оперативные средства, что это может привести к кассовому разрыву. К тому же правильная цепочка поставок будет решать вопросы государственных требований по отчётности и маркировке.

Для решения задачи планирования, распределения и мотивации кадров при наборе поваров, официантов, упаковщиков заказов, курьеров возникает необходимость использования систем WFM (Work Force Management – системы управления рабочей силой). Такие системы на основе исторических данных о работе сети, данных о продажах, загрузке, затратах сырья и т. п. строят графики вывода персонала, обеспечивают его мотивацию, возможность роста и т. п. До недавнего времени не было достаточно развитых WFM-систем именно для ресторанов, в основном они ориентировались на фастфуд, но спрос привёл к тому, что такие системы появились на рынке.

WFM-система – это частный случай общей тенденции, имеющей место во всех современных сетях, в том числе и общепита: с момента ухода бизнеса в электронную коммерцию управление привычными методами больше не работает. Система, при которой ежедневный отчёт о продажах руководитель получал с утренним кофе, а детальная информация попадала только в еженедельный отчёт, не позволяет достаточно динамично откликаться на изменения рыночной ситуации. Теперь данные, необходимые для управления, нужны онлайн. И решения по ним нужно принимать немедленно, особенно решения по усилению инфраструктуры, заказу ресурсов и реакции на опасные тенденции. Пришёл момент для предприятия, управляемого данными (Data Driven Enterprise). Для этого необходимо строить специальные отчеты, витрины данных, создавать точки сбора данных и их «обогащения», находить места, где теряется актуальность данных, вырабатывать политики по мониторингу, контролю и реакции на изменение тех или иных показателей.

Отдельным и важным аспектом выступает развитие систем лояльности. Поскольку современные системы лояльности являются отдельным бизнесом, позволяющим предоставлять индивидуальные условия пользователям в различных магазинах и маркетплейсах, система предприятия общественного питания должна иметь интеграцию с такими системами для предоставления соответствующего сервиса. В этой интеграции нужно не только учитывать пожелания потребителя, но иметь в виду требования закона, например по защите персональных данных. То есть внимательно отрабатывать баланс, когда покупателю удобно, а закон не нарушен.

Требования соблюдения законности при сохранении удобства покупателя в последнее время занимает отдельное место в работе ресторанных систем. Если 10 – 15 лет назад одной из главных обязанностей предприятия являлось соблюдение фискального законодательства, то есть торговля через сертифицированный кассовый аппарат, то сейчас появились такие требования, как маркировка воды и молочных изделий, особые правила по продаже крепкого алкоголя, продажа пива в бутылках и в розлив с фиксацией маркировки, разрешительный режим, когда на продажу определённых товаров и продуктов запрашивается онлайн разрешение соответствующих органов, и должен оставаться «цифровой след» продажи. Эти требования требуют специальных процессов даже в розничной торговле, а уж в ресторанах с их спецификой превращаются в отдельную серьёзную доработку. Также постоянно развиваются требования к контролю происхождения товаров. Поставки тех или иных продуктов отслеживаются в федеральных государственных информационных системах (ФГИС «Зерно» – по зерновым, ФГИС «Меркурий» – по молоку и мясу, ЕГАИС – по алкоголю и спиртосодержащей продукции). Эти системы требуют правильного заполнения соответствующих документов или интеграции с соответствующими протоколами, что решается при автоматизации цепочки поставок.

Значимым является также такой аспект в деятельности предприятий общепита, что усиление информационной составляющей бизнеса ведёт к увеличению его уязвимости при поражении тех или иных звеньев ИТ ландшафта. Информация может быть похищена, искажена или уничтожена заинтересованными сторонами: конкурентами, злоумышленниками или просто некомпетентными сотрудниками. Поэтому отдельным направлением развития ресторанных систем становится информационная безопасность. Создаётся специальная структура, которая отслеживает уязвимости, моделирует негативные воздействия, пытается предугадать направление возможных ударов и защитить систему от их воздействия. Вторая сторона работы этой же структуры: максимально подготовиться к негативному сценарию, чтобы ущерб от него был минимальным: эшелонированная архитектура, запасные мощности, резервное копирование данных и т. п.

Бизнес в сфере общественного питания в условиях конкуренции старается не только успевать соответствовать потребностям рынка и своих клиентов, но и превосходить их, или даже создавать новые. Для бизнеса возрастание потребностей клиентов является возможностью продвинуться, обогнать конкурентов, предоставить такие услуги, каких ни у кого нет. Обозначим ряд направлений, которые сейчас реализуются в сфере общественного питания в целях повышения конкурентоспособности (рис. 3):

- расширение маркетинговой составляющей за счёт создания ярких красочных электронных меню с огромным количеством опций, чтобы клиент мог создать что-то уникальное, не похожее на то, что имеется в других заведениях общепита;
- использование элементов геймификации, превращающее заказ пищи и её употребление в совместное развлечение и удовольствие;
- усиление внимания к формированию максимально чёткой, быстрой и удобной доставки под лозунгом «мы всегда привозим в срок, горячее и точно такое, как вы заказывали»;
- работы с поставщиками и их отбор по принципу качества продуктов питания, а также с возможностью создания совместного контроля производства и поставки с акцентом на здоровую, свежую, полезную и понятную пищу.



Рис. 3. Тренды конкурентной борьбы предприятий общепита
Fig. 3. Trends in the competitive struggle of catering enterprises

Оптовики и производители, со своей стороны, также движутся в ресторанный нишу, образуя совместно так называемый фудтех (food-tech) – симбиоз информационных технологий и различных направлений традиционной пищевой индустрии, когда для ресторанов создаётся цифровая инфраструктура для ускорения и упрощения заказа и поставки продуктов питания. Например, немецкая Metro Group запустила свою платформу Dish, которая позволяет ресторанам более интерактивно взаимодействовать со своими клиентами, предоставляя цифровое бронирование, онлайн-меню или цифровое расписание смен (то есть по сути забирая на себя некоторые функции ресторанной инфраструктуры). Аналогичные подходы можно наблюдать у глобальных компаний по переработке пищевых продуктов, таких как швейцарская Nestlé. Они применяют цифровые технологии не только в своей цепочке поставок на производственные объекты и к фермерам, но и в местах потребления, включая рестораны [6, с. 2].

Таким образом, предпринимательская инициатива в сфере общественного питания, реагируя на современные потребности и пожелания клиентов, формирует новые продукты и тренды, обусловленные развитием процессов цифровизации в обществе и бизнесе. Современный клиент сферы общепита охотно воспринимает все новшества, которые появляются на рынке, с удовольствием тестирует новинки в предоставлении услуг. Если такая-то новинка активно потребляется клиентами, то это автоматически увеличивает долю рынка той организации общепита, которая её внедрила. Соответственно, остальные игроки стараются поддержать такую новинку в своих продуктах, при этом добавляя нечто новое, чтобы не просто догонять конкурента, а попытаться его опередить. Некоторые новинки не выдерживают испытание рынком. Другие, наоборот, изменяют поведение пользователя и становятся новым стандартом, про который говорят: «непонятно, как раньше мы без этого обходились».

Литература

1. Зимовец А. В., Сорокина Ю. В., Ханина А. В. Анализ влияния пандемии COVID-19 на развитие предприятий в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 5. С. 1337–1350.
2. В центре Москвы за год закрылись более 200 ресторанов и кафе [Электронный ресурс] // РБК. URL: https://www.rbc.ru/society/20/01/2021/60071da59a7947436973da07?from=from_main_6 (дата обращения: 25.03.2025).
3. Жильникова И. Работа не будет прежней: как удалёнка и «гибрид» изменили компании и людей [Электронный ресурс] // hh.ru. URL: <https://hh.ru/article/30514> (дата обращения: 18.07.2022).
4. Каманина Р. В. Преобразование поведенческих паттернов потребителей России в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 12. С. 195–208.
5. Как коронакризис «вырастил» рынок доставки еды в России [Электронный ресурс] // РБК Pro. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5fbd1e0c9a79472d51fe79e8> (дата обращения: 25.03.2025). URL: по подписке.
6. Райнер А. Цифровая трансформация в ресторанной индустрии: текущие разработки и последствия // Journal of Smart Tourism. 2021. № 1.

Краюшкин Фёдор Андреевич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: fedorkray@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9480-8478

Научный руководитель

Торгачев Дмитрий Николаевич,

кандидат экономических наук, доцент,
Университет «Синергия», Москва

Совершенствование методов проектного управления инновационными процессами в условиях трансформации экономики

Аннотация. В условиях активной цифровизации и глобальных изменений для компаний критически важно развивать инновационные процессы, обеспечивающие устойчивый экономический рост. Проектное управление инновационными инициативами требует применения современных гибких методологий и инструментов, учитывающих высокий уровень неопределённости и необходимость оперативных изменений планов. В представленных тезисах проанализированы подходы к оценке инновационного потенциала проекта, а также методики, позволяющие количественно измерять вклад инноваций в развитие компании. Дополнительно рассматриваются вопросы управления рисками при реализации новых проектов, подчёркивается значимость оценки уникальности и полезности разрабатываемых решений. Представлены современные методологии (Scrum, Kanban) и методы (анализ чувствительности, Монте-Карло), помогающие оптимизировать управление ресурсами и реагировать на внешние вызовы. Обосновывается важность интеграции цифровых платформ в инновационные процессы и необходимости формирования корпоративной культуры, способствующей непрерывному обучению и развитию команды. Полученные выводы подтверждают, что использование комплексного подхода к проектному управлению в сочетании с инновационными практиками повышает конкурентоспособность бизнеса и обеспечивает долгосрочный рост организации.

Ключевые слова: проектное управление, инновационные процессы, гибкие методологии, цифровизация, оценка рисков.

Kraiushkin Fyedor,

Postgraduate Student
at the Bussines Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: fedorkray@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9480-8478

Scientific Supervisor

Torgachev Dmitriy,

PhD in Economics, Associate Professor,
Synergy University, Moscow

Improving Project Management Methods for Innovation Processes in the Context of Economic Transformation

Abstract. In the context of rapid digitalization and global changes, companies require well-developed innovation processes to ensure sustainable economic growth. Successful project management for innovation involves the application of cutting-edge agile methodologies and tools that accommodate high uncertainty and facilitate real-time adjustments. These theses analyze various approaches to assessing a project's innovative potential, as well as methods that quantitatively measure the contribution of innovation to corporate growth. In addition, risk management considerations are highlighted,

with a focus on evaluating the uniqueness and utility of newly developed solutions. Modern methodologies (Scrum, Kanban) and methods (sensitivity analysis, Monte Carlo) are presented to optimize resource management and address external challenges. The importance of incorporating digital platforms into innovates processes is stressed, along with fostering a corporate culture that supports continuous learning and team development. The findings confirm that using a comprehensive approach to project management, combined with innovative practices, enhances business competitiveness and secures long-term growth.

Keywords: project management, innovation processes, agile methodologies, digitalization, risk assessment.

В постиндустриальной экономике инновационные процессы становятся ключевым фактором развития и конкурентоспособности организаций. Исследования подтверждают, что для достижения стабильного роста важны как масштабы таков, так и качественный состав инновационных ресурсов. На фоне цифровизации и стремительных изменений глобального рынка возрастает актуальность гибких методик проектного управления (Scrum, Kanban) и современных аналитических инструментов (анализ чувствительности, Монте-Карло). Это позволяет компаниям оперативно корректировать планы, повышать адаптивность и снижать издержки.

Данное исследование опирается на анализ теоретических положений, синтез научных мнений, метод функционального анализа, а также обобщение фактических данных. Для структурирования материала применялись системный и проектный подходы, позволяющие выделить составляющие проектного управления и оценить их взаимодействие с инновационной деятельностью. Метод функционального анализа обеспечил выявление ключевых этапов формирования инновационного проекта: от формулировки цели до принятия решения о реализации.

Подходы к оценке инновационности проекта

- Методика на основе индексов новаторства [1; 2]

Для каждого элемента проекта (продуктового, технологического, организационного) рассчитывают специальные «индексы новаторства». Они показывают, насколько данный элемент повышает общее качество и потенциал развития всей системы. Затем выделяют ключевые компоненты, оценивают их вклад в инновационность посредством индексов, а затем суммируют результаты. Методика позволяет количественно сравнивать разнородные проекты и обоснованно определять приоритеты в управлении инновациями.

- Критерии уникальности и пользы [3]

Определяется принципиальное отличие проекта от существующих аналогов, уровень оригинальности технологических и организационных решений. Затем оценивается практическая ценность, экономический эффект и социальная значимость создаваемого продукта или услуги. Этот метод позволяет качественно учесть рыночные и общественные факторы, которые часто не отражаются в числовых индексах.

В сочетании оба способа дают более полную картину: индексная оценка обеспечивает объективную количественную базу, а критерии уникальности и пользы учитывают реальную ценность проекта для компании и общества.

Гибкие методологии проектного управления (Scrum, Kanban)

Scrum и Kanban призваны обеспечить высокую адаптивность и короткие циклы планирования [4], позволяя оперативно реагировать на изменения и корректировать задачи по ходу выполнения проекта.

- **Scrum**

Работа разбивается на короткие временные промежутки (спринты), обычно продолжительностью 1–4 недели, в течение которых команда достигает конкретных целей, таким образом процесс итеративен. В Scrum есть чёткие роли: выделяют владельца продукта (Product Owner), отвечающего за формирование и приоритезацию списка задач, скрам-мастера (Scrum Master), который следит за соблюдением методологии, и кросс-функциональную команду, непосредственно реализующую проектные задачи.

Метод предусматривает гибкое планирование [5]. После каждого спринта команда подводит итоги, собирает обратную связь от заказчиков или заинтересованных лиц и вносит изменения в дальнейший

план. Постоянный обзор результатов позволяет своевременно обнаруживать и устранять отклонения, обновлять приоритеты, достичь прозрачности и быстрой корректировки.

- **Kanban**

Основной инструмент — доска Kanban, на которой задачи перемещаются по статусам (например, «В работе», «На проверке», «Завершено»). Это даёт команде наглядное представление о потоке работ и выявляет «узкие места». Kanban фиксирует максимальное количество задач, которые могут одновременно находиться в определённой колонке. Это способствует равномерной загрузке команды и своевременной передаче задач от одного этапа к другому. Цель методологии — минимизировать заторы и непрерывно совершенствовать процесс. Новая задача берётся в работу только при наличии свободных ресурсов, чтобы не накапливать очереди. Команда обновляет приоритеты и распределяет задачи «на лету», что особенно удобно при быстро меняющихся требованиях.

Ключевые преимущества методик Scrum и Kanban:

- итеративность;
- прозрачность;
- моментальное реагирование на изменения;
- распределённая работа.

Таким образом, применение Scrum и Kanban способствует более динамичному и эффективному выполнению проектов, позволяя своевременно адаптироваться к внешним факторам и поддерживать продуктивность в условиях высокой неопределённости.

Анализ рисков и применение цифровых технологий

Метод Монте-Карло представляет собой инструмент статистического моделирования, который многократно (тысячи и даже миллионы раз) воспроизводит реализацию проекта при различных вероятностных сценариях. На каждом шаге моделируются случайные значения ключевых переменных (например, сроки, затраты, объём ресурсов), после чего рассчитываются результаты проекта (срок завершения, итоговая прибыль и т. д.). Итог — построение распределения вероятных исходов, что позволяет точно оценить риск задержек, перерасхода бюджета или иных отклонений.

Анализ чувствительности тем временем выявляет, насколько сильно итоговые показатели (прибыль, срок, качество) реагируют на изменение отдельных параметров проекта (стоимость материалов, доступность персонала, изменения рынка). Чем выше чувствительность к определённому фактору, тем критичнее он для успеха проекта.

Таким образом, анализ чувствительности помогает определить наиболее критичные факторы, на которые стоит направить основные ресурсы и управленческое внимание, чтобы снизить вероятность срыва сроков или потери прибыли. А метод Монте-Карло позволяет предположить вероятность негативных событий и их приблизительный масштаб, руководители могут подготовить план действий (резервирование ресурсов, альтернативные поставщики, страховые инструменты и т. п.).

Развитие человеческого капитала

Непрерывное развитие человеческого капитала рассматривается как важнейшее условие эффективного проектного управления. Постоянное обучение и повышение квалификации становятся не просто опциональным процессом, а стратегическим приоритетом для организаций, стремящихся удержаться на высококонкурентном рынке и развивать инновации [6]. Приобретение «soft skills» и наставничества, которые помогают проектным командам не только осваивать новые методики (Scrum, Kanban), но и эффективно взаимодействовать в распределённой или междисциплинарной среде.

Проектное управление инновационными процессами в современных условиях требует комплексного подхода, сочетающего системный анализ, гибкие методологии и продвинутое методы оценки рисков. Применение цифровых технологий и укрепление корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное обучение, позволяют организациям повышать устойчивость к внешним вызовам и более эффективно реализовывать инновационные проекты. Результаты исследования подтверждают, что при грамотном выборе методов проектного управления и чёткой оценке инновационного потенциала предприятия могут добиться долгосрочного роста и укрепления конкурентных позиций.

Литература

1. *Маковецкий М. Ю., Борисов И. А., Маковецкая Е. Н.* Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 12–1 (106). С. 124–128.
2. Эволюция подхода к проектному управлению инновациями: инициатива, проект, программа, портфель // *Современные технологии управления*. № 3 (15). 08.03.2012. URL: <https://sovman.ru/article/1501/> (дата обращения: 27.10.2024).
3. *Соболева О. Н., Лобова О. В.* Проектное управление инновационным развитием предприятия на основе инструментов стратегического планирования // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2022. № 1. С. 391–396.
4. *Неретина Е. А., Бочкина О. Н.* Управление проектами на основе Scrum методологии // *УЭКС*. 2017. № 4 (98).
5. *Наугольнова И. А., Артемьев А. В., Зятчин Н. В.* Проектное управление в условиях цифровой среды // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17. № 11. С. 4089–4100.
6. *Ляхов А. Д.* Особенности управления инновациями в условиях цифровизации // *Вектор экономики*. 2020. № 9 (51). С. 16.

Кузнецов Данил Викторович,
аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dabbonemlike@gmail.com

Импортозамещение как драйвер инновационного предпринимательства

Аннотация. В условиях нарастающего внешнеэкономического давления и разрушения глобальных логистических цепочек политика импортозамещения становится особенно актуальной как средство обеспечения технологического суверенитета России. Данное исследование направлено на выявление потенциала импортозамещения в качестве катализатора развития инновационного предпринимательства. В работе рассматриваются теоретико-методологические аспекты импортозамещения в контексте инновационной экономики, а также анализируются институциональные и инфраструктурные барьеры, препятствующие вовлечению предпринимательства в импортозамещающую деятельность. Особое внимание уделяется роли малых и средних предприятий, а также необходимости создания современной инновационной инфраструктуры и кластерных структур. Исследование построено на общенаучных методах наблюдения, анализа, изучения и обобщения научных данных и информации. Даны практические рекомендации, направленные на институциональное усиление инновационного аспекта политики импортозамещения. Сделан вывод о том, что импортозамещение может стать основой новой модели экономического развития России, сосредоточенной на внутренних источниках роста, технологической независимости и глобальной конкурентоспособности.

Ключевые слова: импортозамещение, инновации, инновационная экономика, предпринимательство.

Kuznetsov Danil,
Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dabbonemlike@gmail.com

Import Substitution as a Driver of Innovative Entrepreneurship

Annotation. In the context of increasing external economic pressure and the destruction of global logistics chains, import substitution policy is becoming particularly relevant as a means of ensuring Russia's technological sovereignty. This study is aimed at identifying the potential of import substitution as a catalyst for the development of innovative entrepreneurship. The paper examines the theoretical and methodological aspects of import substitution in the context of an innovative economy, as well as analyzes the institutional and infrastructural barriers preventing the involvement of entrepreneurship in import substitution activities. Special attention is paid to the role of small and medium-sized enterprises, as well as the need to create modern innovation infrastructure and cluster structures. The research is based on general scientific methods of observation, analysis, study and generalization of scientific data and information. Practical recommendations aimed at institutional strengthening of the innovative aspect of import substitution policy are given. It is concluded that import substitution can

become the basis of a new model of Russia's economic development, focused on domestic sources of growth, technological independence and global competitiveness.

Keywords: import substitution, innovation, innovative economy, entrepreneurship.

В условиях усиливающегося внешнеэкономического давления и нарушений глобальных логистических цепочек возрастает значимость политики импортозамещения в качестве инструмента обеспечения технологического суверенитета. Однако простого восполнения утраченных поставок недостаточно — необходимо осуществить качественный переход к инновационному типу развития, в котором предпринимательство будет выступать активным агентом экономической модернизации. Это подчёркивает необходимость глубокого научного анализа импортозамещения как среды, способствующего формированию и поддержке отечественных инноваций.

Цель исследования: исследовать роль и потенциал импортозамещения как ключевого фактора, способствующего развитию инновационного предпринимательства в России.

Задачи исследования:

- изучить теоретические и методологические аспекты импортозамещения в рамках инновационной экономики;
- проанализировать препятствия, мешающие предпринимательству эффективно участвовать в реализации стратегии импортозамещения;
- исследовать успешные примеры сотрудничества государства, научных учреждений и бизнеса в области достижения технологической независимости;
- разработать практические рекомендации для институционального укрепления инновационных компонентов политики импортозамещения.

Проблема исследования заключается в том, что в условиях усиливающегося внешнеэкономического давления и разрыва глобальных логистических цепочек российская экономика сталкивается с необходимостью не только компенсировать утраченные поставки, но и формировать собственные технологические цепочки, способные обеспечить устойчивое развитие. Однако действующая практика импортозамещения, как правило, ограничивается воспроизводством уже существующих решений, не создавая условий для возникновения новых технологий и инноваций. Недостаток развитой инновационной инфраструктуры, слабая интеграция науки, бизнеса и государства, а также недостаточная поддержка малого и среднего предпринимательства замедляют трансформацию импортозамещения из временной меры в устойчивую стратегию технологической модернизации [5].

Импортозамещение, рассматриваемое в рамках инновационного предпринимательства, приобретает статус не только временной антикризисной меры, но и стратегического инструмента для структурной трансформации национальной экономики [3].

Данный переход требует не только активизации производственных ресурсов, но и изменения институционального контекста: формализация и поддержка механизмов взаимодействия между наукой, бизнесом и государством становятся ключевыми условиями. Существенным аспектом является наличие среды, способной преобразовывать научные исследования в коммерчески успешные инновации. Следовательно, импортозамещение следует рассматривать в рамках инновационного цикла — от генерации знаний до их внедрения и масштабирования. В этом процессе особенно важны предпринимательские инициативы, поскольку малые и средние предприятия часто обладают наибольшей гибкостью и способностью к оперативному внедрению технологических новшеств. Таким образом, поддержка МСП, активно участвующих в научно-технической деятельности, становится одной из основных основ для реализации инновационного импортозамещения.

Важным аспектом является осознание того, что для успешной реализации инноваций требуется не только технологическая, но и управленческая зрелость. Следовательно, политика импортозамещения должна сопровождаться развитием управленческих навыков, цифровой трансформацией производственных процессов и укреплением кадрового потенциала [4]. К числу необходимых условий относится создание современной инфраструктуры, которая включает технопарки, акселераторы, исследовательские центры, платформы для промышленного софинансирования и программы венчурной поддержки. В противном случае импортозамещение может остаться лишь в рамках компенсации, а не перейти к полноценному развитию.

Одним из многообещающих направлений является развитие кластерного подхода. Инновационные территориальные кластеры создают возможность для объединения университетов, исследовательских учреждений и производственных компаний в единую систему, способную генерировать и масштабировать инновации в ответ на современные технологические вызовы [1]. Эта интеграция способствует наиболее эффективному использованию доступных ресурсов, снижению транзакционных издержек и формированию необходимой критической массы компетенций для достижения прорывных технологических решений. Более того, кластеры способствуют распространению успешных практик, ускорению передачи технологий и формированию региональных центров технологического развития [2].

На основе изложенного можно сделать следующие выводы. Прежде всего импортозамещение в настоящее время представляет собой не отдельный процесс, а элемент более обширной парадигмы инновационного развития, нацеленной на использование внутренних источников роста. Во-вторых, для успешной реализации данного процесса необходим переход от единичных мер поддержки к комплексной и системной инновационной политике, которая охватывает такие аспекты, как инфраструктура, кадры, институты и финансирование. В-третьих, возрастает значение предпринимательства как ключевого носителя и реализатора инновационного потенциала. Наконец, устойчивое импортозамещение невозможно без активного вовлечения всех заинтересованных сторон — государства, бизнеса, научного сообщества и общества — в формирование экосистемы, где инновации становятся не исключением, а естественным элементом экономического поведения.

Таким образом, импортозамещение в качестве фактора, способствующего инновационному предпринимательству, обладает потенциалом для формирования новой модели экономического развития России, которая будет основываться на собственных технологических возможностях, производственной автономии и способности конкурировать на глобальном уровне.

Литература

1. Кузнецова А. С. Импортозамещение как фактор развития инновационных предприятий // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2020. № 1 (69). С. 119–126.
2. Ловтаков А. В., Довбий И. П. Импортозамещение как инструмент реализации стратегии развития инновационного предпринимательства // Транспортное дело России. 2015. № 1. С. 120–124.
3. Третьяк В. В., Круглова И. А., Сигова М. В. Методические подходы к реализации стратегии импортозамещения в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. № 1 (97). С. 12–16.
4. Уханова Р. М., Райская М. В. Модель обеспечения инновационного импортозамещения в промышленности России // Вестник экономики, права и социологии. 2016. № 3. С. 78–81.
5. Хаиров Б. Г. Развитие механизма импортозамещения в инновационных территориальных кластерах // Вестник Сибирского государственного автомобильно-дорожного университета. 2017. № 3 (55). С. 182–189.

Кулешов Даниил Владимирович,
аспирант 1-го курса направления подготовки
менеджмент,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: daniilkuleshov99@gmail.com

Научный руководитель
Соболева Юлия Павловна,
кандидат экономических наук, доцент,
Университет «Синергия», Москва

Роль цифрового маркетинга в развитии бизнеса

Аннотация. Статья посвящена важности использования цифрового маркетинга, актуальность которого обусловлена цифровизацией и глобализацией современных бизнесов, которые охватывают рынки независимо от географического положения потенциальных и текущих потребителей, тем самым расширенный рынок предоставляет возможность бизнесам в получении большей выгоды и собственного развития, нежели традиционные инструменты маркетинга, такие как рекламные материалы, выставки, телевизионная реклама, радиореклама. Исследованы главные аспекты преимуществ и влияния на конкурентоспособность, рассмотрены основные инструменты цифрового маркетинга, которые могут быть направлены на определённую аудиторию, подчёркивая важность комплексного подхода, затрагивая всю потенциальную клиентуру. В работе приведены статистические данные, которые отражают важность интеграции бизнеса в цифровой формат, помимо этого проанализирован пример бизнеса, который успешно пользуется инструментами цифрового маркетинга, благодаря чему завоевал себе узнаваемость и удобный сервис. Данная работа направлена на изучение роли цифрового маркетинга в развитии бизнеса, используя анализ как метод научного исследования, указывая в заключении вывод о роли цифрового маркетинга в развитии бизнеса.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, методы цифрового маркетинга, бизнес, рынок, Интернет.

Kuleshov Daniil,
Postgraduate Student,
Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: daniilkuleshov99@gmail.com

Scientific Supervisor
Soboleva Yulia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Synergy University, Moscow

The Role of Digital Marketing in Business Development

Annotation. The article is devoted to the importance of using digital marketing, the relevance of which is due to the digitalization and globalization of modern businesses that cover markets regardless of the geographical location of potential and current consumers, thereby the expanded market provides an opportunity for businesses to obtain greater benefits and their own development than traditional marketing tools such as advertising materials, exhibitions, television advertising, radio advertising. The main aspects, advantages and impact on competitiveness are investigated, the main digital marketing tools that can be aimed at a specific audience are considered, emphasizing the importance of an integrated approach, affecting the entire potential clientele. The paper provides statistical data that reflect the importance of integrating business into digital format, in addition, it analyzes an example of a business that successfully uses digital marketing tools, thereby gaining.

Keywords: digital marketing, digital marketing methods, business, market, Internet.

Ключевая цель работы заключается в выявлении теоретико-методологических основ по использованию цифрового маркетинга как неотъемлемого инструмента в развитии бизнеса.

Для осуществления поставленной цели необходимо предопределить следующие задачи: выявить инструменты цифрового маркетинга и обосновать их эффективность для бизнеса.

Значение цифрового маркетинга в развитии маркетинга заключается в том, что помогает увеличить узнаваемость бренда, предоставляет точные аналитические данные, персонализирует продвигаемый контент под направленную аудиторию в любой географической точке, в общем и целом, цифровой маркетинг — это современный инструмент для получения новых клиентов [7].

Методом анализа изучены характеристики темы работы, а также разобраны на составляющие элементы — данный метод направлен на изучение отдельных элементов анализируемого объекта, выявляя свойства, характеристики, а также взаимосвязь всех частей внутри данной системы, таким образом, цифровой маркетинг имеет множественный охват аспектов, каждый из которых играет важную роль в построении бизнес-стратегии.

Основной упор делается на взаимодействие с потенциальными клиентами, используя различные цифровые ресурсы маркетинга:

- контекстная реклама;
- SEO продвижение;
- SMM;
- таргетированная реклама;
- медийная реклама;
- Email — маркетинг;
- лендинг;
- контент-маркетинг;
- крауд-маркетинг;
- CPA реклама;
- видеореклама;
- SERM;
- тизерная реклама;
- Веб — аналитика.

Цифровой маркетинг включает в себя такие аспекты, как реклама, аналитика, интеграция через внешние средства коммуникации [5].

Ключевыми преимуществами цифрового маркетинга является модернизированная аналитика данных с возможностью целевого взаимодействия и доступа к разным каналам коммуникации, что, в свою очередь, помогает отслеживать эффективность продвижения товара или услуги, предоставляя возможность своевременно адаптировать или корректировать маркетинговую стратегию бизнеса [8].

Д. М. Колосова, К. А. Кузьмин, В. Е. Лебедь в статье «Основы цифрового маркетинга» отмечают разнообразие ресурсов, которые используются в цифровом маркетинге, позволяют брендам быть более доступными для своих потребителей, обеспечивая быструю обратную связь от них, делая данную коммуникацию целенаправленной и персонализированной, что способствует повышению вовлечённости конечного покупателя и улучшению клиентского опыта [4].

Помимо размещения рекламы в Интернете, рассылки SMS, push-уведомлений и других методов, немаловажную роль играет интегрирование онлайн и оффлайн-методов, являющееся неотъемлемой тенденцией развития цифрового маркетинга, такое решение как QR-код, которое позволяет связывать физическое взаимодействие потребителя с цифровым, помогая бизнесу предложить клиенту новые товары или услуги [1].

Цифровой маркетинг даёт бизнесу уникальную возможность по улучшению показателей эффективности и адаптивности, позволяя не только расширить охват потенциальных клиентов, но и улучшая взаимодействие с текущими потребителями, получая от них обратную связь по своему бизнесу. По данным исследования компании «Авито», 95 % пользователей обращают внимание на отзывы в Интернете перед покупкой товаров [6].

Современные инструменты цифрового маркетинга предоставляют возможность оперативно реагировать на изменение потребительского спроса, например, контент — маркетинг, таргетированная реклама

и SEO позволяют быстро и точно настраивать рекламные сообщения под различную клиентуру, разрабатывая уникальный контент, соответствующей аудитории, на подходящей для неё площадке.

Немаловажным фактором является система автоматизация процессов CRM, которая помогает бизнесу настроить процессы в автоматический режим, позволяя клиенту удобно, например, оформить онлайн-покупку или заказать услугу, исследования показали, что 63 % покупателей выделяют удобство как ключевой фактор выбора продукта [3], помимо этого, важную роль занимает качественный контент, который не только способен привлечь внимание, но и создать доверие к бренду.

Яркий пример активного пользования инструментами цифрового маркетинга – это сервис по подборке дешёвых авиабилетов – Авиасейлс, который активно пользуется контекстной рекламой, размещая свои баннеры на веб-сайтах, таргетированной рекламой в социальных сетях, также сервис активно пользуется тизерной и видеорекламой, которая часто встречается в различных видеошоу Интернета, SMM компании выстраивают свою работу в социальных сетях, оставляя комментарии под популярными интернет-постами, вызывая у пользователей положительные эмоции, собирая множественные положительные реакции в виде «лайков», создавая образ у потенциальных потребителей как современный и открытый сервис, выстраивая свою лояльность у аудитории [2], также компания использует CRM системы, благодаря которым в одном приложении у клиента есть возможность не только приобрести билет на самолет, но и выбрать себе гостиницу, увидев информацию о достопримечательностях данного места и нюансах – если вы планируете посетить зарубежный город, то данный сервис опишет вам условия посещения определённой страны и порядок получения виз.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что цифровой маркетинг играет одну из ключевых ролей в развитии современного бизнеса, помогая продвигать товары и услуги, расширяя географию рынка с помощью различных каналов сети Интернет, передавая аналитику, тем самым помогает адаптироваться на конкурентном рынке, способствуя развитию современного бизнеса.

Литература

1. Диджитал маркетинг: каналы, инструменты, выбор стратегии [Электронный ресурс] // Журнал Compass. URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/didzhital-marketing> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Как цифровой маркетинг помогает улучшить клиентский опыт [Электронный ресурс] // Кактус. про. URL: https://kaktus.pro/kak_cifrovoj_marketing_pomogaet_uluchshit_klientskij_opyt (дата обращения: 28.03.2025).
3. Лебедева О. А., Макарова Т. Н., Соболева Ю. П., Дрогавцева Е. В. Состояние и перспективы развития рынка информационных технологий в России // Таврический научный обозреватель. 2015. № 2-1. С. 33–38.
4. Колосова Д. М. Кузьмин К. А. Лебедев В. Е. Основы цифрового маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 11-1 (93). С. 191–193.
5. Как маркетинг «Авиасейлс» захватывает соцсети [Электронный ресурс] // Проектная-учебная лаборатория экономической журналистики. URL: <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/1021130465.html> (дата обращения: 28.03.2025).
6. Опрос показал, сколько россиян читают отзывы перед покупкой в Интернете, опыт [Электронный ресурс] // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20240929/otzyvy-1975318779.html> (дата обращения: 28.03.2025).
7. Соболева Ю. П. К вопросу о внедрении цифровых технологий в деятельность предпринимательских структур // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2 томах. 2019. С. 243–246.
8. Цифровой маркетинг: особенности и преимущества [Электронный ресурс] // Adventum. URL: <https://www.adventum.ru/articles/marketing-i-reklama/digital-marketing/> (дата обращения: 28.03.2025).

Лавров Артем Альбертович,
аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: artyomfox00@gmail.com

Цифровая трансформация бизнеса на рынке арендной недвижимости

Аннотация. В данной статье рассматривается переход от традиционных предпринимательских моделей управления к моделям, основанным на современных цифровых процессах активного использования искусственного интеллекта. Исследование построено на общенаучных методах наблюдения, анализа, изучения и обобщения научных данных и информации. В статье будут рассмотрены способы повышения эффективности и прибыльности предпринимательской деятельности на рынке загородной арендной недвижимости, которые при их внедрении дадут возможность мелким компаниям конкурировать с более крупными, а российскому рынку недвижимости участвовать в конкуренции с иностранным.

Ключевые слова: цифровые технологии, искусственный интеллект, рынок недвижимости, загородная недвижимость, разработка предпринимательских моделей, способы оптимизации, увеличение прибыльности, конкурентоспособность.

Lavrov Artyem,
Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: artyomfox00@gmail.com

Digital Transformation of Business in the Rental real Estate Market

Abstract. This article examines the transition from traditional entrepreneurial management models to models based on modern digital processes of active use of artificial intelligence. The research is based on general scientific methods of observation, analysis, study and generalization of scientific data and information. It will consider ways to increase the efficiency and profitability of entrepreneurial activity in the suburban rental real estate market, which, when implemented, will enable small companies to compete with larger ones, and the Russian real estate market to compete with foreign ones.

Keywords: digital technologies, artificial intelligence, real estate market, suburban real estate, development of entrepreneurial models, optimization methods, increased profitability, competitiveness.

Развитие загородной арендной недвижимости является перспективным направлением предпринимательской деятельности, особенно в условиях растущего спроса на экотуризм, удалённую работу и краткосрочную аренду. Важно заметить, что традиционные модели на рассматриваемом рынке требуют значительных ресурсов и подвержены высоким операционным издержкам, что влечёт за собой необходимость разработки предпринимательских моделей, основанных на применении современных цифровых процессов в управлении арендой загородной недвижимости для оптимизации доходов, повышения её эффективности, прибыльности и увеличения конкурентоспособности компаний.

Разработка таких моделей представляет собой переход от традиционных предпринимательских моделей к моделям с использованием ИИ [1], что позволит предпринимателям внедрить гибкие стратегии, минимизировать расходы и повысить рентабельность своего бизнеса.

В настоящее время на рынке загородной арендной недвижимости предприниматели ищут новые способы для цифровизации главных этапов своей деятельности и пути сокращения затрат на таких стадиях как управление бронированием, ценообразованием, обслуживанием и развитием маркетинговой деятельности [3]. Для относительно молодых российских фирм это является серьёзной проблемой. В то же время более взрослые и крупные компании, которые зачастую являются иностранными, имеют оптимизированный механизм, но он находится внутри компании и является конфиденциальной информацией. Для постоянной конкурентоспособности предприниматели задействуют современные процессы цифровизации, а в последние 5 лет активно используют возможности искусственного интеллекта на важных этапах своей деятельности [2; 4]. Здесь важно понимать, что ИИ является относительно недавним открытием человечества и приспособлен не ко всем сферам предпринимательства. Рынок арендной недвижимости также не является исключением, он имеет необходимость в разработке предпринимательских моделей на основе использования ИИ.

Для решения данной задачи необходимо провести анализ как традиционных методов управления, так и современных, которые функционируют при помощи систем ИИ, и на их основе разработать предпринимательские модели, ориентированные на рынок загородной арендной недвижимости.

Рассматривая стадию управления бронированием, важно отметить, что традиционно оно осуществляется путём использования менеджерами CRM систем. Необходимо автоматизировать данные операции путём их интеграции с нейросетью GPT, что позволит заменить и оптимизировать такие процессы, как ручное заполнение, отправка документов, кроме того, использование ИИ даст возможность создать рекомендации для улучшения качества общения, которые обрели своё назначение в обычных чатах GPT, но не применялись к CRM системам.

Управление ценообразованием важно привести к динамическому механизму путём использования ИИ анализа спроса, то есть процесса предсказания будущих потребностей клиентов на основе анализа данных путём обработки огромного массива сведений: продаж за последние годы, трендов социальных сетей, действий конкурентов и экономических тенденций. ИИ в данном случае также анализирует сезонность, спрос и конкуренцию, находит более популярные дома для сдачи и собирает информацию прайса на их бронирование. Это позволяет гибко регулировать цены, увеличивать прибыль в периоды высокого спроса и минимизировать простои в низкий сезон.

По управлению обслуживанием объектов недвижимости стоит перейти от неоптимизированного управления к предиктивному, то есть с самого начала интегрировать технологии ИИ, которые смогут полностью автоматизировать процессы по контролю климата, безопасности, формирования графиков уборки и обслуживания. В настоящее время одной из наиболее актуальных технологий является установка умных замков для бесконтактного заселения, хорошей разработкой также послужит использование чат-ботов и голосовых помощников внутри домов. При внедрении таких технологий отсутствует необходимость в администраторах и другом персонале, что сократит временные потери и снизит эксплуатационные расходы.

При развитии маркетинговой деятельности важным моментом является переход от универсальной рекламы к персонализированной, то есть с использованием искусственного интеллекта. Наиболее актуальным и оптимизированным способом при задействовании искусственного интеллекта является использование SEO текстов, которые представляют собой оптимизацию и продвижение сайта в поисковой выдаче с целью привлечения трафика. Примером будет являться SEO-статья — это текст, оптимизированный под определённый список запросов пользователей. Главная цель такого текста — занять топовые позиции в поисковых системах. Текст должен включать в себя ключевые слова, ориентированные под поисковых роботов, которые затем выдадут нашу статью потенциальным клиентам. Данный инструмент способен стать ключевым звеном в развитии продвижения таргетированной рекламы на рынке арендной недвижимости. Наиболее перспективными направлениями для разработки предпринимательских моделей также является ретаргетинг, он включает в себя контекстный анализ, при котором технологии ИИ оценивают не только страницы, которые посетил пользователь, но и то, как долго он на них находился, какие элементы взаимодействия выбрал и в каком порядке изучал продукты.

Разработка предпринимательских моделей путём внедрения искусственного интеллекта в традиционные модели управления сделает возможным более современное управление умными коттеджными посёлками и экоотелями — автономными комплексами с централизованной системой управления бронированием, энергопотреблением и сервисами. Также станет возможным конкурирование молодых фирм с более взрослыми, а более крупные российские компании смогут выйти на один уровень с иностранными цифровыми платформами краткосрочной аренды. Хорошим примером такого агрегатора является американский сервис Air bnb. Предпринимательские модели с применением искусственного интеллекта оптимизируют привычные процессы, а некоторые ручные операции станут возможным заменить на автоматизированные алгоритмы, что позволит сократить издержки и повысить доходность компаний.

Литература

1. *Асаул А. Н., Щербина Г. Ф., Асаул М. А.* Автоматизация бизнес-процессов предпринимательской деятельности в сфере недвижимости на основе технологий искусственного интеллекта // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 5 (88). С. 150—159.
2. *Борисов А. В., Босов А. В., Жуков Д. В.* Стратегия исследований и разработок в области искусственного интеллекта I: Основные понятия и краткая хронология // Системы и средства информатики. 2021. Т. 31. № 1. С. 57—68.
3. *Вторникова Я. Э.* Государственно-частное партнёрство в сфере малоэтажного жилищного строительства // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Студент и наука. 2014. № 6. С. 73—79.
4. *Дьяченко Н. В., Полуян А. Ю.* Искусственный интеллект в кибербезопасности // Новости науки 2024: гуманитарные и точные науки: сборник материалов XLIII-й международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 18 декабря 2023 года. — М.: Научно-издательский центр «Империя», 2023. С. 11—12.

Логинов Никита Андреевич,

аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nikita.loginov99@mail.ru
ORCID: 0009-0003-9110-869X

Важность блокчейн при трансформации бизнес-процессов компании

Аннотация. Компании стремятся оптимизировать свою деятельность, и для этого подвергают изменениям всевозможные элементы структуры начиная от производства и заканчивая топ-менеджментом. Развитие технологий в настоящее время позволяет исключить из списка обязанностей сотрудников некоторые задачи, которые могут быть автоматизированы. Данная возможность влияет на управление процессами, так как вместо непосредственного выполнения задачи сотрудником возникает необходимость в контроле за результатом работы алгоритмов. За счёт повышения цифровизации появилась потребность в защите цифровых активов. Таким образом, в данной работе приводится частный случай влияния блокчейн на бизнес-процессы. Влияние блокчейн представлено на примере бизнес-процесса по запросу доставки товара в логистической организации. Блокчейн позволяет позитивно влиять на бизнес-процессы за счёт повышенного уровня безопасности и смарт-контрактов: снижение риска взлома и снижение трудозатрат.

Ключевые слова: блокчейн, бизнес-процесс, производство, организация, деятельность, оптимизация.

Loginov Nikita,

Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nikita.loginov99@mail.ru
ORCID: 0009-0003-9110-869X

The Importance of Blockchain in Transforming a Company's Business Processes

Abstract. Companies strive to optimize their activities and, for this purpose, change all possible elements of the structure, from production to top management. The development of technologies currently allows excluding some tasks from the list of employee responsibilities that can be automated. This opportunity affects process management, since instead of the direct execution of the task by the employee, there is a need to control the result of the algorithms. Due to the increase in digitalization, there is a need to protect digital assets. Thus, this article presents a special case of the influence of blockchain on business processes. The influence of blockchain is presented using the example of a business process for requesting the delivery of goods in a logistics organization. Blockchain allows you to positively influence business processes due to an increased level of security and smart contracts: reducing the risk of hacking and reducing labor costs.

Keywords: blockchain, business-process, manufacturing, organization, activity, optimization.

На протяжении своего совершенствования организации улучшали менеджмент и методы управления, оптимизировали способы достижения поставленных целей. Для достижения поставленных задач необходимо уменьшение издержек производства, модернизация производства посредством внедрения технологий, улучшение сервисного обслуживания и многое другое. Принятие управленческих решений, положительно влияющих на результаты деятельности компании, и скорость прохождения итераций в бизнес-процессах являются одними из важнейших элементов для достижения поставленных целей организацией и преувеличения её капитала. Ручная обработка данных до цифровой революции являлась обыденным, но трудозатратным процессом. Операционистам, менеджерам, начальникам подразделений или владельцам предприятий для получения любой информации требовалось обращаться к ответственному сотруднику определённой операции или искать информацию в архивах. Помимо высокого риска появления ошибок при выполнении операций из-за человеческого фактора дополнительно был ещё один недостаток — высокие затраты времени на проведение операций. В принятии решений данный недостаток играл важную роль, так как в случае обнаружения ошибки требовалось выполнять все операции заново. При этом выявление ошибки было более сложной задачей за счёт ручного ввода и отображения данных.

При появлении цифровых технологий, включая базы данных, увеличилась скорость обработки информации и уменьшился риск появления ошибок в данных за счёт автоматизации. Менеджеры, владельцы предприятий и другие ответственные за принятие управленческих решений могут быстрее выносить решения и проверять различные гипотезы. Несмотря на это, не исключается риск человеческого фактора. Для поиска ошибки также требуется время и человеческие ресурсы. Компания, способная решать подобные задачи лучше остальных на рынке, будет более конкурентоспособной.

В решении проблем обработки данных и минимизации человеческого фактора одним из вариантов является технология блокчейн. Блокчейн — децентрализованный реестр данных — позволяет хранить данные с повышенным уровнем безопасности и обрабатывать поступающие потоки информации по заранее определённым алгоритмам. В качестве примера может выступать поиск ответственного за проведение ошибочной операции. Таким образом, появление и развитие информационных технологий, включая блокчейн, влияет на скорость и качество принимаемых решений.

Для написания статьи использовались научные работы, включающие темы по цифровизации, блокчейн и бизнес-процессам. Работа Ю. С. Налбандяна позволила соотнести качества традиционных бизнес-моделей с блокчейн, и как это влияет на деятельность компании. Работы А. А. Ермакова отражает, каким образом цифровые технологии, включая блокчейн, влияют не только на деятельность организаций, но и на общество в целом, и какие последствия от этого могут быть. П. А. Крохина так же, как и А. А. Ермакова, рассматривает влияние технологий, но только в рамках организаций. В. И. Абрамова рассматривает смарт-контракты как фактор изменения бизнес-процессов и бизнес-моделей, способствующий оптимизации деятельности организаций. В. И. Абрамов также предоставляет различные вариации исходов развития и использования технологии. Работа Р. П. Булыгиной была изучена в качестве частного примера использования блокчейн-компаниями «Большой четвёрки».

Проанализировав современные тенденции и практическое применение технологий, а также на основе собственного опыта, были сделаны 2 схемы бизнес-процессов: без использования блокчейн и с его использованием. На основе данного сравнения обозначены отличия и преимущества использования децентрализованного реестра данных. Блокчейн может автоматизировать определённые процессы, например при обработке запросов клиентов, а также хранить данные в более защищённой среде.

Применение блокчейн-технологии может способствовать улучшению бизнес-процессов организаций. Данная технология повышает уровень безопасности и автоматизирует некоторые процессы на основе смарт-контрактов. Составляющая технологии блокчейн — смарт-контракты — заменяет повторяющиеся операции, которые возможно делать без участия человека. Такие операции включают в себя ответы пользователям в сообщениях, рассылку, проведение расчётов, передачу информации и прочие операции, где можно определить чёткие границы условий [1, с. 261].

На рисунке 1 предоставлен пример процесса, когда оператору или менеджеру логистической компании поступает заявка на доставку груза.



Рис. 1. Традиционный бизнес-процесс по производству и доставке товара

Fig. 1. Traditional business process for production and delivery of goods

Источник: составлено автором.

Запрос на доставку товара из рисунка 1 включает в себя основные этапы обработки. На весь описанный процесс необходимо 1–2 сотрудников: оператор и менеджер обработки заказа. Каждый из этих сотрудников тратит время на занесение и проверку информации. Также в случае с крупными заказами подключаются сотрудники безопасности. Таким образом, удовлетворение запроса клиента становится трудозатратным [3, с. 150–151, 4, с. 193–194]. На рисунке 2 предложен вариант использования блокчейн к процессу из рисунка 1.



Рис. 2. Бизнес-процесс по производству и доставке товара с использованием блокчейн

Fig. 2. Business process for the production and delivery of goods using blockchain

Источник: составлено автором.

Как видно из рисунка 2, блокчейн может быть реализован на последних 4 операциях. Внесение данных в 1С или CRM может быть реализовано на основе смарт-контактов. Менеджеру необходимо только вносить комментарии в случае исключений. Выделение транспорта и обработка заказа также может включать смарт-контракты, которые смогут высвободить рабочую силу. При этом все выделенные операции заносятся в блокчейн для повышения информационно безопасности [2, с. 8].

Таким образом, использование блокчейн способствует оптимизации бизнес-процессов. В данной работе использование блокчейн представлено относительно технологии в целом по отношению к определённому процессу. Каждый из элементов, который будет использоваться в блокчейн, возможно разделить на подпроцессы и рассмотреть их отдельно в совокупности с «цепочкой блоков» и алгоритмами, способными автоматизировать операции. Это приводит к тому, что децентрализованный реестр данных способен на масштабные изменения процессов управления [1, с. 262; 5, с. 111–112].

Литература

1. *Абрамов В. И., Глазков А. А.* Перспективы использования смарт-контрактов в развитии бизнес-экосистем // Экономика. Информатика. 2022. Т. 49. № 2. С. 256–267.
2. *Булыга Р. П., Сафонова И. В.* Трансформация методологии аудита в связи с использованием технологий блокчейн и DLT // Учет. Анализ. Аудит. 2021. Т. 8, № 5. С. 6–13.
3. *Ермаков А. А., Денисова А. Н., Кобзев Д. С.* Влияние цифровой трансформации на изменения экономики и социальной сферы // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 148–153.
4. *Крохина П. А.* Влияние цифровизации на эффективность деятельности организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 191–195.
5. *Налбандян Ю. С., Найденова К. В.* Блокчейн-технология и её влияние на бизнес-модели компаний // Финансовая безопасность. Современное состояние и перспективы развития: материалы VIII Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 14–15 декабря 2022 года. Том 1. — М.: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2022. С. 107–115.

Лычкин Алексей Олегович,

аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: aolychkin@yandex.ru
SPIN-код: 7547-9560

Особенности оценки результатов предпринимательской деятельности компании в условиях цифровизации

Аннотация. Работа посвящена оценке результатов предпринимательской деятельности в условиях цифровизации, где ключевыми проблемами, с которыми предстоит сталкиваться в текущих условиях, являются высокая динамика изменений и рост объёма данных, острая необходимость цифровизации для выживания бизнеса и сохранения конкурентоспособности. Цель работы – изучить методы оценки результатов деятельности в цифровой среде и предложить подходящее для этого решение бизнесу. Исследование построено на общенаучных методах наблюдения, анализа, изучения и обобщения научных данных и информации. В статье рассмотрены текущие проблемы, которые являются мотивацией для бизнеса к переходу в цифровой мир, на примере российской программы «Цифровая экономика» показаны темпы цифровой трансформации в Российской Федерации и обозначены следующие планы в рамках программы «Экономика Данных», приведены типы информационных систем для частичной цифровизации бизнеса. Результаты работы включают предложение системы для комплексной цифровизации бизнеса.

Ключевые слова: предпринимательство, цифровизация, метрики, методы оценки, результаты предпринимательской деятельности, эффективность предпринимательской деятельности.

Lychkin Alexey,

Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: aolychkin@yandex.ru
SPIN-code: 7547-9560

Features of Assessing the Results of a Company's Entrepreneurial Activity in the Context of Digitalization

Abstract. The paper is devoted to assessing the results of entrepreneurial activity in the context of digitalization, where the key problems to be faced in the current conditions are the high dynamics of changes and the growth of data volume, the urgent need for digitalization for business survival and competitiveness. The purpose of the work is to study methods for evaluating performance in a digital environment and to offer a suitable solution to the business. The research is based on general scientific methods of observation, analysis, study and generalization of scientific data and information. The article examines the current problems that motivate businesses to transition to the digital world. Using the example of the Russian Digital Economy program, the pace of digital transformation in the Russian Federation is shown and the following plans are outlined within the framework of the Data Economy program, types of information systems for partial digitalization of business are given. The results of the work include the proposal of a system for integrated business digitalization.

Keywords: entrepreneurship, digitalization, metrics, assessment methods, results of entrepreneurial activity, efficiency of entrepreneurial activity.

Цифровизация экономики трансформирует подходы к оценке предпринимательской деятельности, корректирует уже устоявшиеся бизнес-процессы, создаёт новые источники данных и меняет критерии успешности компаний. Постепенно происходит переход от бумажных подсчётов, которые возможно осуществить вручную, к анализу точечных действий пользователей сети Интернет, автоматизации ценообразования на основании спроса и анализа цен конкурентов, более точного складского учета. Если до недавнего времени цифровизация автоматизации бизнеса была рекомендацией, то сейчас бизнес уже вынужден внедрять цифровые инструменты и работать по новому [2; 4].

В 2025 году стартовал нацпроект «Экономика данных», направленный на цифровизацию отраслей экономики и социальной сферы, достижение технологического суверенитета и лидерства. Данная программа ставит перед собой следующие амбициозные цели.

1. Полная цифровизация госуправления.
2. Переход на 100%-ный безбумажный документооборот (80 млн пользователей будут применять электронную цифровую подпись).
3. Выпуск совместно с бизнесом не менее 250 тыс. ИТ-специалистов.
4. Выдача планшетов 634 тыс. учителей.
5. Увеличение мощности квантового компьютера с 50 до 300 кубитов.

Этому проекту предшествовала Программа «Цифровая экономика» РФ, которая закончилась в 2024 году, однако некоторые из показателей были перевыполнены уже в 2022-м.

1. Переведено 99,97% социально значимых услуг в электронный вид (планово 65%).
2. Доля домохозяйств с широкополосным доступом в Интернет 86,1% (планово 80%).
3. Только за 2022 год удвоилась доля организаций, участвующих в электронной торговле (с 16,5% до 29,8%).
4. Валовая добавленная стоимость отрасли ИТ увеличилась на 23% в фактических ценах, что практически вдвое превышает аналогичный показатель по экономике в целом.

Такое опережение демонстрирует, насколько быстрыми темпами цифровизация проникает в экономику и показывает вовлечённость и поддержку государства в этом процессе, что немаловажно.

Развитие цифровизации и переход к экономике данных происходит в том числе с целью устранения следующих проблем.

1. Рост количество информации, с которой уже сложно справиться вручную, возникает необходимость в подключении системы по цифровизации автоматизации и передаче этой информации ей.
2. Появление новых способов получения данных о поведении клиентов, их предпочтениях, которые позволяют лучше понимать потребности и делать более точные предложения, продавать больше. При правильном подходе становится реальным более быстрое получение доли рынка.
3. Появление новых способов оценки эффективности сотрудников и бизнеса в целом. Существует множество ещё не проработанных вопросов, некоторые, уже привычные бизнесу показатели, в условиях цифровой трансформации меняются, данные можно получать по-новому, сокращать время на их получение и обработку, а соответственно, и принимать более оперативные качественные решения.
4. Рост количества клиентов и компаний в цифровом пространстве, развиваются экосистемы, конкуренция выходит на новый уровень.

Цифровые технологии позволяют автоматизировать процессы, улучшать аналитику и повышать прозрачность бизнеса. На данный момент, в зависимости от того, что является ключевым в бизнесе, выделяют следующие основные направления в автоматизации.

1. CRM (Customer Relationship Management), предназначенные для работы с продажами и маркетингом, взаимоотношениями с клиентами.
2. ERP (Enterprise Resource Planning), предназначенные для планирования деятельности и управления ресурсами предприятия.
3. BPM (Business Process Management), предназначенные для создания, контроля и управлении бизнес-процессами.
4. HRM (Human Capital Management), предназначенные для автоматизации работы с персоналом на разных стадиях: найм, ввод сотрудников в должность, внутренний документооборот и коммуникация.

5. ECM (Enterprise Content Management), предназначенные для управления документацией и бизнес-данными.
6. RPA (Robotic Process Automation), предназначенные для автоматизации рутинных операций.
7. SCM (Supply Chain Management), WMS-системы (Warehouse Management System), TMS (Transportation Management System) предназначены для работы со складом и логистикой.

Ранее автором была разработана система по автоматизации операционной деятельности бизнеса, которая стремится с помощью своих инструментов удовлетворить одновременно несколько потребностей бизнеса, позволяя работать пользователям в режиме единого окна. В рамках текущей работы целью является проектирование и разработка новых модулей, доработка существующего функционала.

Основной фокус нацелен на исследование и адаптацию оценки результатов предпринимательской деятельности компании в условиях цифровизации. Для реализации этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) определение основных направлений цифровизации и автоматизации бизнеса;
- 2) определение способов сбора и обработки данных, выявления и мониторинга показателей эффективности;
- 3) обозначение новых способов определения эффективности;
- 4) проектирование и реализация модуля для работы с оценкой эффективности предпринимательской деятельности.

Идеальная система должна быть гибкой и адаптироваться под процессы компании, а не наоборот [1; 3]. Как результат реализации у предпринимателей появится инструмент, позволяющий всегда держать под рукой следующие важные составляющие своей компании:

- 1) метрики и дашборды;
- 2) отчеты и аналитика;
- 3) графики работы;
- 4) оргструктура;
- 5) происходящее в компании (центр уведомлений);
- 6) база знаний и регламенты;
- 7) задачи и недельные планы.

Литература

1. *Бирюкова И. Ю.* Совершенствование механизма оценки эффективности результатов деятельности инновационно-активных предпринимательских структур (организаций): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: дисс. на соискание учёной степени кандидата экономических наук. — СПб., 2012. — 159 с.
2. *Горелова Т. П., Серебровская Т. Б.* Поддержка бизнеса в условиях цифровой трансформации // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 2 (92). С. 53–67.
3. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр., и доп./пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с.
4. *Королева С. И., Горелова Т. П., Полевой Д. И.* Влияние цифровых технологий на экономическое поведение потребителей и фирм // Управление риском. 2019. № 4 (92). С. 53–60.

Мандал Динеш Тапанович,

аспирант
факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: d.mandal@mail.ru
SPIN-код: 5529-1230
ORCID: 0009-0006-2612-3414

Организационно-управленческие механизмы применения методов искусственного интеллекта и «Больших Данных» в менеджменте платформенных экосистем

Аннотация. В условиях глобальной цифровизации и нестабильности платформенные экосистемы становятся драйвером трансформации экономики и социальной сферы. Применение технологий искусственного интеллекта (ИИ) и обработки «больших данных» в менеджменте таких экосистем открывает новые возможности для бизнеса, государства и общества. В данном докладе рассматриваются организационно-управленческие механизмы, обеспечивающие эффективное использование ИИ и «больших данных» в платформенном менеджменте.

Особое внимание уделено вопросам оптимизации бизнес-процессов, персонализации сервисов, прогнозированию рыночных тенденций и повышению конкурентоспособности платформенных компаний. Также анализируются ключевые вызовы, включая этические аспекты, регулирование и управление рисками, связанными с алгоритмическими решениями.

На основе анализа международного опыта предложены рекомендации по совершенствованию стратегий управления цифровыми платформами. Сделан вывод о необходимости синергии между государством, бизнесом и научным сообществом для развития устойчивых платформенных экосистем. Полученные результаты могут быть полезны для управленцев, исследователей и политиков, занимающихся вопросами цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: платформенные экосистемы, анализ больших данных, искусственный интеллект в менеджменте, цифровая трансформация бизнеса, государственное регулирование цифровых платформ.

Mandal Dinesh,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: d.mandal@mail.ru
SPIN-code: 5529-1230
ORCID: 0009-0006-2612-3414

Organisational and Managerial Mechanisms of Application of Artificial Intelligence and «Big Data» in the Management of Platform Ecosystems

Abstract. In the context of global digitalisation and instability, platform ecosystems are becoming a driver of economic and social transformation. The application of artificial intelligence (AI) and big

data technologies in the management of such ecosystems opens up new opportunities for business, government and society. This report discusses organisational and management mechanisms that ensure the effective use of AI and 'big data' in platform management.

Special attention is paid to the issues of business process optimisation, personalisation of services, predicting market trends and increasing the competitiveness of platform companies. Key challenges including ethical aspects, regulation and risk management associated with algorithmic solutions are also analysed.

Based on the analysis of international experience, recommendations for improving digital platform management strategies are proposed. It is concluded that synergy between government, business and academia is necessary for the development of sustainable platform ecosystems. The results obtained can be useful for managers, researchers and policy makers dealing with the issues of digital transformation of the economy.

Keywords: platform ecosystems, big data analytics, artificial intelligence in management, digital transformation of business, government regulation of digital platforms.

В современных условиях стремительной цифровизации экономики платформенные экосистемы становятся ключевым инструментом трансформации как бизнес-среды, так и общества. Использование искусственного интеллекта (ИИ) и аналитики «Больших Данных» в бизнес-процессах расширяют возможности компаний, предоставляя более глубокий инструментарий для прогнозной и описательной аналитики. Эти инструменты помогают организациям прогнозировать тенденции, оптимизировать бизнес-процессы и выявлять скрытые закономерности, тем самым улучшая клиентский опыт и повышая операционную эффективность [1-3]. Сочетание искусственного интеллекта и больших данных в современном мире рассматривается как драйвер трансформации бизнеса, предоставляющий компаниям критически важную возможность для развития бизнеса и укрепления позиций на рынке. Особенно актуально использование ИИ и «Больших данных» для платформенных экосистем, которые являются крупнейшей силой в розничных продажах в РФ (более 20% российского рынка с ростом в 37% за 2024 год [4]).

Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием российских платформенных экосистем, но их использование ИИ и «больших данных» в управлении остаётся фрагментарным и требует системного подхода. Несмотря на успешные примеры работы крупнейших цифровых платформ, таких как «Яндекс», «Сбер», «VK», многие российские компании сталкиваются с трудностями в интеграции высокоинтеллектуальных технологий, недостатком экспертизы и правовыми ограничениями. Кроме того, влияние этих процессов на трансформацию социума, в частности на рынок труда, потребительское поведение и государственное регулирование остается недостаточно изученным.

Научная значимость исследования заключается в анализе организационно-управленческих механизмов внедрения ИИ и «больших данных» в платформенные экосистемы на российском рынке и их влияние на результаты деятельности компаний. В отличие от зарубежных моделей, где технологические гиганты уже сформировали устойчивые алгоритмы управления цифровыми платформами, в России этот процесс находится в стадии активного формирования. Изучение лучших практик и разработка стратегий адаптации интеллектуальных технологий с учетом российских реалий позволит предложить эффективные управленческие механизмы, способствующие ускорению цифровой трансформации бизнеса и общества, полезные как с научной точки зрения, так и с практической.

Новизна исследования состоит в выявлении специфики применения ИИ и анализа данных в российских платформенных экосистемах и их влиянии на социально-экономическую среду. Работа рассматривает не только технологические аспекты, но и вопросы взаимодействия бизнеса, государства и общества, а также перспективы регулирования платформенной экономики. Результаты исследования могут быть полезны как для научного сообщества, так и для практиков, разрабатывающих стратегии цифрового развития российских компаний.

Целью исследования является разработка и обоснование организационно-управленческих механизмов применения методов искусственного интеллекта и анализа «больших данных» в менеджменте платформенных экосистем для повышения их эффективности, конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях цифровой трансформации экономики России.

В процессе исследования платформенных экосистем, основанных на применении искусственного интеллекта и анализа «больших данных», использовался комплекс взаимодополняющих методов. Их выбор обусловлен необходимостью системного анализа цифровых платформ, оценки их влияния на экономику и общество, а также выявления перспектив их дальнейшего развития в России.

Общенаучные методы: анализ и синтез — применены для структурирования информации о принципах функционирования платформенных экосистем и их влиянии на бизнес-среду и общество. Системный подход — использовался для комплексного рассмотрения цифровых платформ как динамичных экосистем, включающих в себя синтез высокотехнологичного бизнеса, государственного контроля и потребителей. Сравнительный анализ — позволил оценить ключевые векторы развития платформенных экосистем в России и за рубежом и их различия.

Эмпирические методы: контент-анализ — исследование публикаций, научных статей, аналитических отчётов и государственных документов, посвящённых платформенным бизнес-моделям, применению ИИ и «больших данных». Анализ данных — изучение статистической информации о развитии цифровых платформ в России, их финансовых показателей, темпов роста и рыночного влияния. Экспертные интервью — сбор мнений специалистов в области цифровой трансформации, искусственного интеллекта и платформенной экономики.

Объектом исследования являются платформенные экосистемы, использующие в работе технологии искусственного интеллекта и анализа «больших данных». Особое внимание уделено крупнейшим российским цифровым платформам, таким как «Яндекс», «Сбер», «Ozon», «Wildberries», «VK», а также их взаимодействию с бизнесом, государством и обществом.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие механизмы внедрения ИИ и «больших данных» в менеджмент платформенных экосистем, их влияние на трансформацию экономики и бизнеса, а также перспективы регулирования и развития в российском контексте.

Теоретические основы платформенных экосистем и их влияние на трансформацию общества

Платформенные экосистемы представляют собой цифровые пространства, способствующие взаимодействию и транзакциям между несколькими участниками, такими как покупатели и продавцы, в рамках многосторонней сети [5-7]. Эти платформы создают себе ценность за счёт эффективного управления этими взаимодействиями, зачастую нарушая традиционные бизнес-модели, основанные на физическом взаимодействии.

Ключевой особенностью платформ является их способность масштабироваться за счёт сетевого эффекта, где увеличение числа пользователей повышает ценность платформы для всех участников. Примерами таких экосистем служат глобальные технологические гиганты (Google, Amazon, Alibaba) и российские игроки (Яндекс, Сбер, Ozon, Wildberries), которые формируют цифровую экономику своих стран.

Влияние цифровых платформ на экономику и общество проявляется в нескольких ключевых аспектах:

- изменение моделей потребления — маркетплейсы и сервисы на основе ИИ персонализируют предложения, предугадывая потребности пользователей;
- трансформация рынка труда — автоматизация и платформенная занятость ведут к созданию новых рабочих мест, но также вызывают риски сокращения традиционных профессий;
- новые формы бизнеса и предпринимательства — платформы снижают барьеры входа и расширяют доступ для малого и среднего бизнеса к цифровым инструментам продвижения;
- изменение взаимодействия с госструктурами — цифровизация госуслуг и использование больших данных повышают прозрачность и эффективность государственного регулирования.

Развитие платформенных экосистем невозможно без технологий искусственного интеллекта и больших данных, которые обеспечивают:

- глубокий анализ пользовательских данных;
- автоматизацию бизнес-процессов;
- прогнозирование рыночных трендов.

Таким образом, платформенные экосистемы на основе ИИ и больших данных выступают не только технологическим инструментом, но и ключевым драйвером трансформации общества [8], определяя будущее цифровой экономики.

Российский рынок платформенных экосистем: тенденции и особенности

Российский рынок платформенных экосистем стремительно развивается. Ведущие компании — Яндекс, Сбер, Ozon, Wildberries, Avito, VK — создают масштабные цифровые экосистемы, объединяя множество сервисов: от электронной коммерции и финтеха до облачных решений и логистики [9].

Ключевые особенности российских платформ:

- диверсификация услуг — экосистемы предлагают широкий спектр сервисов (пр.: Сбер объединяет банки, e-commerce, логистику, медицину и образование);
- высокая степень вертикальной интеграции — компании развивают собственные логистические и технологические решения, снижая зависимость от внешних поставщиков;
- активное взаимодействие с государством — платформы активно участвуют в цифровизации государственных сервисов [10-12].

Однако развитие рынка сопровождается вызовами:

- жёсткое регулирование — ограничения по сбору и обработке данных и антимонопольные инициативы усложняют работу бизнеса [13];
- дефицит специалистов — высокий спрос на IT-кадры приводит к кадровому дефициту [14];
- инфраструктурные ограничения — неравномерное развитие цифровых технологий в регионах.

Несмотря на эти вызовы, государственная поддержка и технологическая эволюция отечественных компаний способствуют дальнейшей цифровизации экономики и росту рынка платформенных экосистем.

Роль ИИ и больших данных в управлении цифровыми платформами

ИИ и большие данные позволяют платформам повышать эффективность и персонализировать пользовательский опыт [15]:

- автоматизация процессов — чат-боты, голосовые помощники (пр.: Алиса, Салют) снижают нагрузку на службы поддержки;
- управление цепочками поставок — предиктивная аналитика оптимизирует логистику и прогнозирует спрос;
- динамическое ценообразование — алгоритмы регулируют цены в режиме реального времени.
- ИИ также улучшает взаимодействие с пользователями:
- системы рекомендаций — формируют персональные предложения (Кинопоиск, Яндекс. Музыка, СберМаркет);
- таргетированная реклама — анализ поведения пользователей для повышения эффективности маркетинга;
- чат-боты и голосовые интерфейсы — повышают удобство взаимодействия.
- Однако интеграция ИИ сталкивается с вызовами:
- нехватка квалифицированных кадров;
- высокие затраты на разработку;
- регуляторные ограничения.

Дальнейший рост платформ будет зависеть от темпов цифровизации, инвестиций в инновации и взаимодействия бизнеса с государством.

Социальные и экономические эффекты цифровых платформ

Платформенные экосистемы оказывают значительное влияние на рынок труда, поведение потребителей и бизнес-модели малого и среднего бизнеса [16].

Изменения на рынке труда:

- гибкая занятость — распространение фриланса и краткосрочных контрактов (курьеры, такси);
- автоматизация — сокращение рутинных профессий из-за внедрения ИИ;
- высокий спрос на IT-специалистов — ускоренная цифровизация требует новых образовательных программ.

Новые потребительские привычки:

- персонализированные предложения — алгоритмы ИИ адаптируют контент под пользователя;
- рост доверия к финансовым технологиям — онлайн-банкинг и цифровые кошельки становятся популярнее;

- сервисы мгновенной доставки — ускоренная логистика меняет ожидания пользователей.
- Однако цифровизация сопровождается вызовами:
- рост цифрового разрыва — неравномерный доступ к цифровым услугам в разных регионах;
- монополизация рынка — ограничение конкуренции из-за доминирования крупных платформ;
- этические вопросы обработки данных — необходимость контроля за персональными данными.

Перспективы развития платформенных экосистем в России

Будущее платформенных экосистем зависит от:

- развития ИИ и машинного обучения — персонализация сервисов и автоматизация процессов;
- блокчейна — усиление безопасности транзакций и доверия;
- интернета вещей (IoT) — интеграция с умными устройствами;
- облачных технологий и edge computing — ускорение обработки данных.

Регуляторные факторы:

- импортозамещение и технологический суверенитет — развитие национальных IT-решений;
- защита данных и кибербезопасность — ужесточение требований к обработке информации;
- антимонопольное регулирование — создание условий для конкуренции.

Экосистемный подход и его бизнес-ценность:

- рост венчурных инвестиций — поддержка стартапов и инновационных платформ;
- гибридные бизнес-модели — диверсификация источников дохода;
- коллаборации и партнерства — интеграция с госпрограммами и промышленностью.

Развитие платформенных экосистем в России будет определяться гибкостью бизнес-моделей, инновационным потенциалом и взаимодействием с государством [17].

В ходе исследования были проанализированы и обоснованы организационно-управленческие механизмы применения методов искусственного интеллекта и анализа «больших данных» в менеджменте платформенных экосистем.

Анализ показал, что цифровые платформы являются одним из ключевых драйверов трансформации экономики России, изменяя бизнес-модели, ESG-стратегии [18], рынок труда и формы взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. Внедрение ИИ и «больших данных» в платформенные экосистемы позволяет повысить операционную эффективность, персонализировать пользовательский опыт, а также оптимизировать управление ресурсами и бизнес-процессами.

Исследование подтвердило, что для обеспечения конкурентоспособности российских цифровых платформ необходимо:

- развивать алгоритмы искусственного интеллекта для автоматизации принятия управленческих решений;
- совершенствовать методы обработки «больших данных» с целью повышения точности прогнозирования рыночных трендов;
- усиливать взаимодействие с государством, помогая государству цифровизировать свои структуры и сервисы, получая господдержку взамен;
- повышать квалификацию кадрового состава для эффективного использования ИИ-инструментов.

Таким образом, поставленная цель исследования достигнута: предложенные механизмы внедрения ИИ и «больших данных» в управление платформенными экосистемами способствуют их устойчивому развитию, увеличению конкурентоспособности как на внутреннем рынке, так и на международных, и адаптации к вызовам современного цифрового бизнес-сообщества.

Литература

1. *Karthik A., Anjali R.* AI-Driven Big Data Analytics: Unveiling Insights for Business Advancement // *EPH — International Journal of Science and Engineering*. 2023. № 3. P. 53–58.
2. *Гимире А., Тхана С., Джха А., Адхикари С., Кумар А.* Ускорение роста бизнеса с большими данными и искусственным интеллектом // 2020 Fourth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC). 2020. С. 441–448. DOI: 10.1109/I-SMAC49090.2020.9243318.
3. *Джохри С., Равал К., Аишвария Б., Сингх Н., Шакер А.* Большие данные и искусственный интеллект: революция в принятии бизнес-решений // 2023 10th IEEE Uttar Pradesh Section International

- Conference on Electrical, Electronics and Computer Engineering (UPCON). 2023. Т. 10. С. 1689–1693. DOI: 10.1109/UPCON59197.2023.10434500.
4. Итоги 2024 года в e-commerce [Электронный ресурс] // Allo.tochka.com. 2024. URL: <https://allo.tochka.com/news/itogi-2024-ecomm> (дата обращения: 13.03.2025).
 5. *Альмунавар М., Аншари М., Лим С.* Концептуальная основа для изучения цифрового рынка // International Journal of Hyperconnectivity and the Internet of Things. 2021.
 6. *Тойшер К., Лаудиен С.* Понимание бизнес-моделей платформ: исследование с применением смешанных методов // European Management Journal. 2017.
 7. *Korobeynikova O. M., Korobeynikov D. A., Lunyakov O. V., Dugina T. A., Kozenko Yu. A.* Digital ecosystem innovation in consumer lending in Russia // Proceedings II International Scientific Conference on Advances in Science, Engineering and Digital Education (ASEDU-II-2021). Conference Proceedings. Krasnoyarsk, 2022. С. 40005.
 8. *Korobeynikova O. M., Kuzmina E. V., Korobeynikov D. A., Popova L. V., Glazova M. V.* Innovations in the retail payment market of Russia // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Springer International Publishing. 2021. С. 421–430.
 9. *Красильников О.* Роль искусственного интеллекта в развитии экосистем российской экономики // Известия Саратовского университета. Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 146–152.
 10. Цифровая экономика [Электронный ресурс] // Национальные проекты России. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika> (дата обращения: 12.03.2025).
 11. Федеральный проект «Искусственный интеллект» [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/directions/fed_proekt_iskusstvennyu_intellekt (дата обращения: 13.03.2025).
 12. Федеральный проект «Цифровые технологии» [Электронный ресурс] // Минцифры России. URL: https://files.data-economy.ru/Docs/FP_Cifrovye_tehnologii_.pdf (дата обращения: 13.03.2025).
 13. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 28.03.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801 (дата обращения: 12.03.2025).
 14. Рынок труда в России (ИТ и телеком) [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок_труда_в_России_\(ИТ_и_телеком\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Рынок_труда_в_России_(ИТ_и_телеком)) (дата обращения: 13.03.2025).
 15. *Альтати С., Томар М., Шанмугам Л.* Улучшение интеграции и управления данными: роль ИИ и машинного обучения в современных цифровых платформах // Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS). 2024.
 16. *Маркова С., Ахметвалеева Л., Алисултанова И.* Роль цифровых платформ в современной экономике: влияние на рыночные структуры и конкурентоспособность // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024.
 17. *Высоцкая Н.* Платформенная экономика в России: формирование, развитие, риски // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2021.
 18. Принципы ESG: что это такое и как внедрить в бизнес [Электронный ресурс] // Сбербанк. URL: http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/principy-esg-chto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes (дата обращения: 13.03.2025).

Мороз Сергей Викторович,

аспирант
факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: s.moroz99@mail.ru
SPIN-код: 9744-0057
ORCID: 0009-0003-6182-5524

Управление изменениями в авиакомпаниях в условиях кризиса

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления изменениями в авиакомпаниях в условиях кризиса. Применяемые в исследовании методы: наблюдение, сравнение, обобщение, систематизация, анализ, синтез. Целью написания данной статьи является определение способов решения проблем в сфере антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях с учётом особенностей современных условий. Для достижения поставленной цели в статье описывается сущность и значение управления изменениями, рассматривается особенность управления ими в кризисный для организации период времени. Анализируются новейшие статистические данные российских авиакомпаний, характеризующие динамику их пассажиропотока и чистой прибыли за последние годы. Выявляются основные проблемы, обуславливающие кризисную ситуацию для российских авиакомпаний в настоящее время. С учётом современной проблематики российских авиакомпаний предлагаются наиболее подходящие мероприятия, способные повысить эффективность управления изменениями и ускорить выход из текущей кризисной ситуации. По итогам проведённого исследования сделан аргументированный вывод, что предпринимаемые меры антикризисного управления изменениями должны предполагать синтез передового опыта и реализацию комплекса разнонаправленных мероприятий, способных снизить негативное влияние внешней среды и обеспечить эффективную адаптацию к сложившейся ситуации.

Ключевые слова: управление изменениями, кризис, авиакомпании, санкции, адаптация, импортозамещение, инновационные решения, оптимизация.

Moroz Sergey,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: s.moroz99@mail.ru
SPIN-code: 9744-0057
ORCID: 0009-0003-6182-5524

Anti-Crisis Management of Changes in a Crisis

Abstract. The article examines theoretical and practical aspects of change management in airlines in times of crisis. The methods used in the study are: observation, comparison, generalization, systematization, analysis, synthesis. The purpose of writing this article is to determine the directions for solving problems in the field of anti-crisis change management in Russian airlines, taking into account the peculiarities of modern conditions. To achieve this goal, the article describes the essence and significance of change management, considers the peculiarity of their management in a crisis

period for the organization. The latest statistical data from Russian airlines is analyzed, characterizing the dynamics of their passenger traffic and net profit in recent years. The main problems that cause the current crisis situation for Russian airlines are identified. Taking into account the current problems of Russian airlines, the most appropriate measures are proposed that can improve the efficiency of change management and speed up the exit from the current crisis situation. Based on the results of the study, a reasoned conclusion is made that the measures taken for anti-crisis change management should involve a synthesis of best practices and the implementation of a set of multidirectional measures that can reduce the negative impact of the external environment and ensure effective adaptation to the current situation.

Keywords: change management, crisis, airlines, sanctions, adaptation, import substitution, innovative solutions, optimization.

Актуальность темы статьи обусловлена важностью поиска действенных мер по оптимизации управления изменениями в российских авиакомпаниях в текущих кризисных условиях. Вследствие множества санкционных ограничений и высокой зависимости российских авиакомпаний от западных производителей в настоящее время сложилась крайне неблагоприятная ситуация, выходом из которой может стать только комплекс целенаправленных мер. При этом в кризисных условиях управление изменениями в авиакомпаниях должно стать приоритетным аспектом при принятии управленческих решений и разработке планов по развитию деятельности на текущую и долгосрочную перспективу.

Цель исследования — определение способов оптимизации управления изменениями в российских авиакомпаниях в условиях кризиса.

Задачи исследования:

- раскрыть теоретические аспекты управления изменениями в организации в условиях кризиса;
- выявить ключевые проблемы, обуславливающие кризисную ситуацию для российских авиакомпаний;
- предложить меры по совершенствованию антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях.

Процесс изменений включает в себя сложные шаги, разработанные с момента установления целей, определения будущего состояния, диагностики текущего состояния, определения действий, которые необходимо осуществить для создания перехода к новому состоянию и разработки стратегий и планов действий, что предполагает необходимость фактического введения изменений.

Согласно определению ряда исследователей, «управление изменениями — это целенаправленное воздействие на систему или процесс с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения» [2, с. 25].

Вопрос управления изменениями очень сложен в любом типе организации. Он может касаться различных аспектов, групп или отдельных лиц, может быть запланированным или незапланированным, связанным или нет с антикризисными мерами или инновационным процессом. многочисленными аспектами деятельности организаций, которые должны реализовываться как для самой организации как целостной системы или её отдельных подсистем [4]. Хотя очень часто реформы реализуются на основании определённых исследований, основанных на эмпирических оценках, чаще всего они направлены на изменения в результате влияния факторов внешней среды.

Во время кризиса сопротивление изменениям может усиливаться [3]. Ответственные лица могут чувствовать себя подавленными или бояться дальнейших сбоев, что приводит к сопротивлению новым процессам или стратегиям. Понимание источников сопротивления и их проактивное устранение имеют решающее значение для успешного антикризисного управления изменениями.

В практике российских авиакомпаний, столкнувшихся с нестандартным кризисом вследствие введенных западных санкций, управление изменениями направлено на адаптацию к текущей ситуации на основе внедрения антикризисных мер. Данные меры носят авральный характер и затрагивают большое количество элементов внутренней среды авиакомпаний. Следует отметить, что подготовиться к сложившейся ситуации было практически невозможно, так как ни один аналитик не мог ожидать такого развития событий относительно глобального давления на российскую экономику.

Кризисная ситуация негативным образом сказалась на деятельности российских авиакомпаний. Динамика пассажиропотока российских авиакомпаний представлена на рисунке 1.

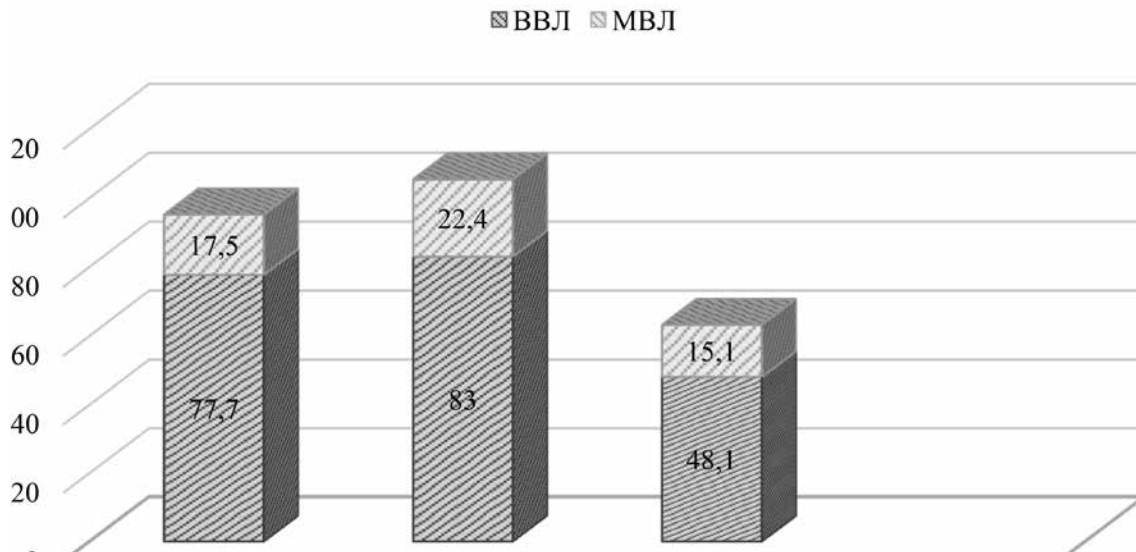


Рис. 1. Динамика пассажиропотока российских авиакомпаний, млн чел¹

Fig. 1. Dynamics of passenger traffic of Russian airlines, in millions [5]

Представленные на рисунке 1 данные свидетельствуют о значительном падении динамики пассажиропотока российских авиакомпаний как по внутренним, так и по международным рейсам.

Далее проанализируем объёмы чистой прибыли, полученной крупнейшими российскими авиакомпаниями за последние годы (рис. 2).

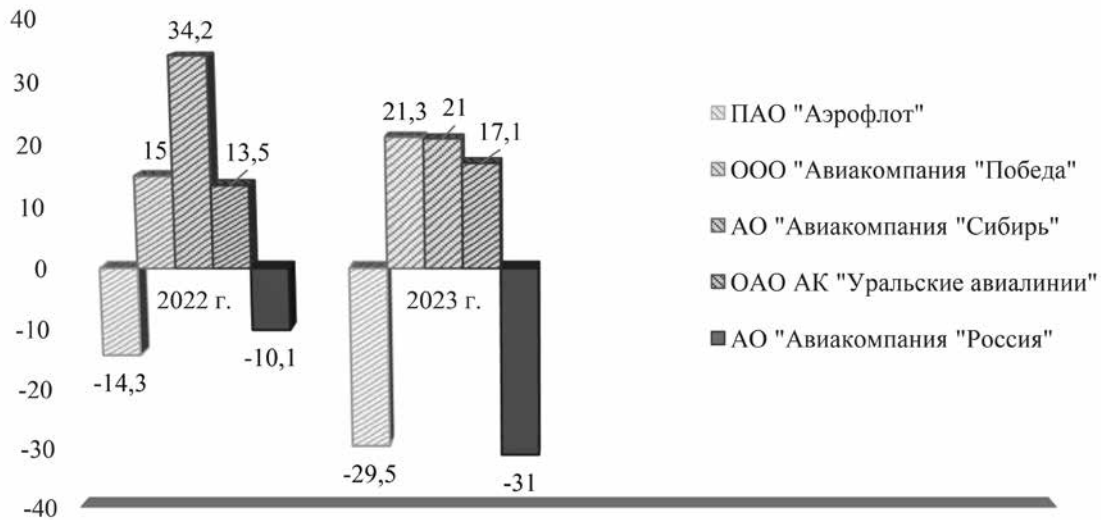


Рис. 2. Динамика чистой прибыли, полученной крупнейшими российскими авиакомпаниями, млрд руб.² [4]

Fig. 2. Dynamics of net profit earned by the largest Russian airlines, bln. rub.

Итак, финансовые результаты большинства российских авиакомпаний в значительной мере снизились. При этом у некоторых из них за последние годы был задекларирован убыток, свидетельствующий о наличии серьёзных проблем.

Кризисная ситуация обнажила многие проблемы, которые годами накапливались в российской авиационной отрасли. При этом слабые стороны российских авиакомпаний стали следствием неэффективного менеджмента и слабой проработанности управления изменениями.

¹ Промежуточные результаты 2024 года // Авиастат [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aviastat.ru/analytics/142-promezhutochnye-rezultaty-2024-goda-7-mesyacev>

² Данные финансовой отчётности российских авиакомпаний [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/>

Основные проблемы, обуславливающие кризисную ситуацию для российских авиакомпаний, перечислены на рисунке 3.



Рис. 3. Основные проблемы, обуславливающие кризисную ситуацию для российских авиакомпаний¹

Fig. 3. The main problems causing the crisis situation for Russian airlines

Итак, в настоящее время существуют объективные проблемы, обуславливающие кризисную ситуацию для российских авиакомпаний. Большинство из них сформировано под влиянием внешней среды, однако при этом необходимо учитывать отсутствие проработки в применяемой антикризисной политике прогнозирования наступления подобной ситуации. Кроме того, при выработке направлений по выходу из кризисной ситуации практически невозможно обратиться к зарубежному опыту, так как в похожей ситуации оказывались лишь единицы государств, которые имеют мало схожих черт с Российской Федерацией [1].

Следует отметить, что кризисные ситуации могут выступать катализаторами инноваций и креативности [2]. Управление изменениями побуждает организации принимать инновационные решения и мышление во время кризиса. Продвигая культуру экспериментирования и обучения, авиакомпании могут находить новые способы оптимизации операций, предоставлять ценность клиентам и использовать появляющиеся возможности. Поощрение инноваций также помогает организациям опережать конкурентов и позиционировать себя для успеха в посткризисной обстановке.

Особенностью антикризисного управления является принятие сложных управленческих решений [6]. В тяжелой ситуации должны снижаться ненужные затраты, увеличиваться объёмы продаж, необходима реструктуризация персонала и приток средств извне. Важно найти ту «золотую середину», оптимальные решения, которые помогут сначала удержаться на плаву, а затем выйти из кризиса.

Выделяя основной результат проведённого исследования, важно сделать вывод, что с учётом современной проблематики российских авиакомпаний механизм антикризисного управления изменениями должен предполагать следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 4.

Итак, реализуемые меры должны соответствовать имеющимся проблемам и объединять в себе передовой опыт антикризисного управления изменениями. Следует отметить, что реализация предложенных мероприятий должна осуществляться на комплексной основе, затрагивая как можно больше аспектов деятельности российских авиакомпаний, пострадавших от негативного влияния факторов внешней среды. При этом для успешной координации изменений в условиях кризиса даже самая простая процедура должна быть прозрачной и ориентированной на установление чётких целей и задач. Все меры в рамках управления изменениями должны оцениваться на эффективность как на этапе планирования, так и после практической реализации.

¹ Составлено автором.

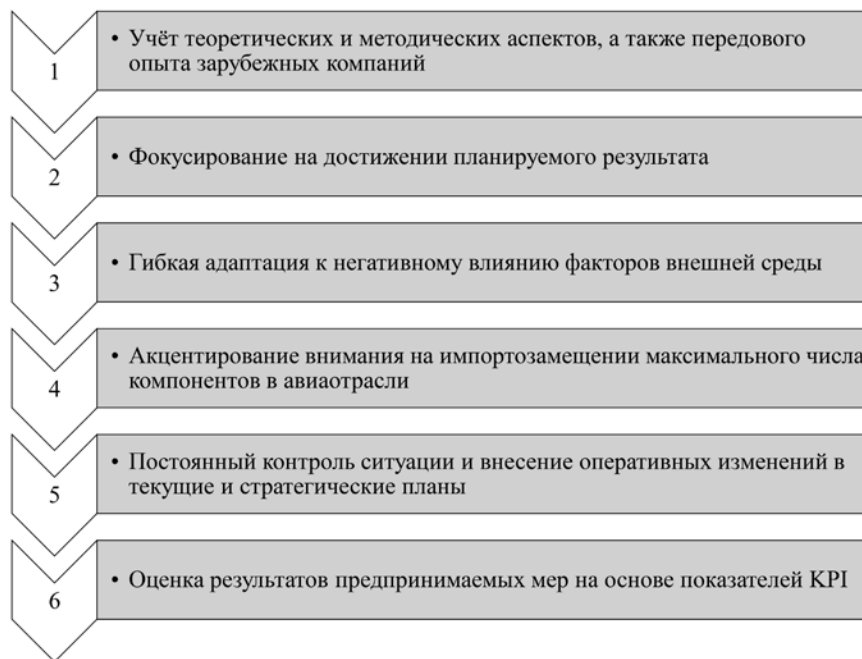


Рис. 4. Меры по совершенствованию антикризисного управления изменениями в российских авиакомпаниях¹

Fig. 4. Measures to improve anti-crisis change management in Russian airlines

В заключение проведенного исследования необходимо особо подчеркнуть, что управление изменениями в российских авиакомпаниях в условиях кризиса предполагает необходимость выработки уникальных решений, которые бы соответствовали имеющейся проблематике и неиспользованным резервам. В настоящее время российские авиакомпании столкнулись с рядом объективных проблем, которые оказали влияние на все аспекты и результаты деятельности. Усугубляет ситуацию то факт, что возникшие перед российскими компаниями проблемы по-своему уникальны. С учётом этого меры антикризисного управления изменениями должны предполагать синтез передового опыта и реализацию комплекса разнонаправленных мероприятий, способных снизить негативное влияние внешней среды и обеспечить эффективную адаптацию к сложившейся ситуации. При этом внедряемые меры должны не просто обеспечить выживание в неблагоприятных условиях, а стать основой устойчивого развития деятельности российских авиакомпаний в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Головина Т. А. Контроллинговое управление предприятием и неопределённость внешней среды // Российское предпринимательство. 2011. № 12-2. С. 58–64.
2. Головина Т. А., Авдеева И. Л. Превентивное стратегическое управление экономическими системами в условиях кризиса // Деловой вестник предпринимателя. 2021. № 4 (2). С. 24–28.
3. Кравцов А. О. Антикризисное управление в условиях «новой нормальности»: потенциал управления изменениями // Социология управления: актуальные вопросы современности: сборник научных трудов по итогам конференции) 2022. С. 222–229.
4. Макарова Ю. Л. Антикризисные бизнес-коммуникации в условиях новой реальности / Ю. Л. Макарова, И. Н. Горбова, Г. Н. Мартынов // Журнал прикладных исследований. 2025. № 1. С. 10–18.
5. Промежуточные результаты 2024 года [Электронный ресурс] // Авиастат. URL: <https://www.aviastat.ru/analytics/142-promezhutochnye-rezultaty-2024-goda-7-mesyacev> (дата обращения: 05.04.2025).
6. Суровнева А. А., Полянин А. В., Головина Т. А. Методический подход к управлению некоммерческой организацией с использованием инструментов антикризисного менеджмента // Успехи современной науки и образования. 2019. Т. 3. № 3. С. 146.

¹ Составлено автором.

Новиков Никита Анатольевич,

аспирант
кафедры предпринимательства
и конкуренции,
факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: skilled@mail.ru

Искусственный интеллект в управлении рисками в бизнесе

Аннотация. Управление рисками в бизнесе в условиях его трансформации и активного распространения цифровизации всех бизнес-процессов приобретает высокую актуальность сегодня, поскольку применение в данной области современных технологий может нести как позитивные, так и негативные последствия для развития бизнеса.

В данной статье рассмотрена сущность управления рисками в бизнесе, его цели, ключевые процессы, а также выявлены основные проблемы в данной области. Определена роль и значимость применения современных технологий искусственного интеллекта в управлении рисками в бизнесе. В статье приведены статистические данные, которые характеризуют роль и воздействие искусственного интеллекта на управление рисками. Используемая методология исследования включает контент-анализ, дедукцию, описание, сравнительный анализ, анализ документов, представленных в официальных источниках.

В результате проведённого исследования автором сделаны выводы о том, что использование искусственного интеллекта в управлении рисками может нести определённые преимущества, которые способствуют продвижению компании на рынке и её выделению среди конкурентов. Это может привлечь потенциальных клиентов, увеличить продажи, и, как следствие, обеспечить рост прибыли. С другой стороны, автор приходит к заключению, что существуют рискованные сценарии, вызванные искусственным интеллектом, что подтверждено данными статистики.

Ключевые слова: риск, бизнес, управление рисками, искусственный интеллект, возможности искусственного интеллекта в бизнесе.

Novikov Nikita,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail:skilled@mail.ru

Artificial Intelligence in Business Risk Management

Annotation. Risk management in business in the context of its transformation and the active spread of digitalization of all business processes is becoming highly relevant today, since the use of modern technologies in this area can have both positive and negative consequences for business development.

This article examines the essence of risk management in business, its goals, key processes, and identifies the main problems in this area. The role and importance of the use of modern artificial intelligence technologies in business risk management is determined. The article provides statistical data that characterize the role and impact of artificial intelligence on risk management. The research methodology used includes content analysis, deduction, description, comparative analysis and analysis of documents presented in official sources.

As a result of the conducted research, the author concludes that the use of artificial intelligence in risk management can have certain advantages that contribute to the company's promotion in the market and its isolation from competitors. This can attract potential customers, increase sales, and, as a result, ensure profit growth. On the other hand, the author comes to the conclusion that there are risky scenarios caused by artificial intelligence, which is confirmed by statistical data.

Keywords: risk, business, risk management, artificial intelligence, opportunities of artificial intelligence in business.

По мере того, как компании сталкиваются с растущими проблемами, такими как киберугрозы, экономическая нестабильность и изменения в законодательстве, внедрение современных технологий на базе искусственного интеллекта (ИИ) в управление рисками приобретает особую значимость. ИИ выступает важнейшей стратегией сохранения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса. Своевременная оценка рисков и их снижение позволяет управленцам принимать обоснованные решения, сокращать расходы и повышать общую эффективность.

Управление рисками на основе ИИ предполагает его использование для выявления, оценки и определения приоритетности рисков в бизнесе. Анализируя обширные наборы данных из различных источников, ИИ выявляет закономерности, аномалии и потенциальные угрозы, которые могут быть упущены из виду при использовании традиционных методов. Такой подход повышает точность и скорость выявления и прогнозирования рисков, позволяя разрабатывать упреждающие стратегии по их устранению.

Объектом исследования является технология искусственного интеллекта.

Цель исследования состоит в выявлении роли искусственного интеллекта в управлении рисками в бизнесе.

Задачи исследования включают:

- 1) выявление сущности управления рисками;
- 2) анализ современного состояния развития технологии искусственного интеллекта;
- 3) определение преимуществ использования искусственного интеллекта в управлении рисками в бизнесе.

Необходимо отметить, что большую значимость использование ИИ в управлении рисками приобретает в электронной коммерции ввиду специфики функционирования данной отрасли в сети Интернет, широкого распространения автоматизации всех бизнес-процессов и необходимости анализировать большие объёмы поступающих данных.

В ходе исследования были использованы методы контент-анализа, дедукции, описания, сравнительного анализа и анализа документов, содержащихся в официальных источниках.

Контент-анализ использован для сбора данных в области применения ИИ в управлении рисками в бизнесе и анализа их содержания, метод описания — для сбора и характеристики фактического материала по теме исследования.

Метод анализа документов, содержащихся в официальных источниках, дал возможность наглядно продемонстрировать процесс управления рисками.

Метод сравнительного анализа применён при выявлении главной причины использования ИИ в бизнесе, а также основных рискованных сценариев, которые может спровоцировать применение ИИ.

Использование метода дедукции привело к формированию соответствующих выводов по проведённому исследованию.

Выбор данных методов позволил детально изучить, систематизировать и провести критическую оценку информации из различных источников, сделать логические выводы по проведённому исследованию.

Рассматривая сущность управления рисками, важно понимать, что данный вид управления представляет собой процесс выявления, оценки и контроля потенциальных рисков, которые могут негативно повлиять на бизнес. Другими словами, управление рисками — это план действий по реагированию на потенциальные риски в упреждающем режиме. Цель управления рисками состоит в их выявлении и контроле.

Риски могут быть вызваны множеством факторов. Поэтому управление рисками состоит из нескольких ключевых процессов, которые охватывают широкий спектр сценариев и действий, потенциально способных нанести ущерб бизнесу (рис. 1) [5, с. 9].

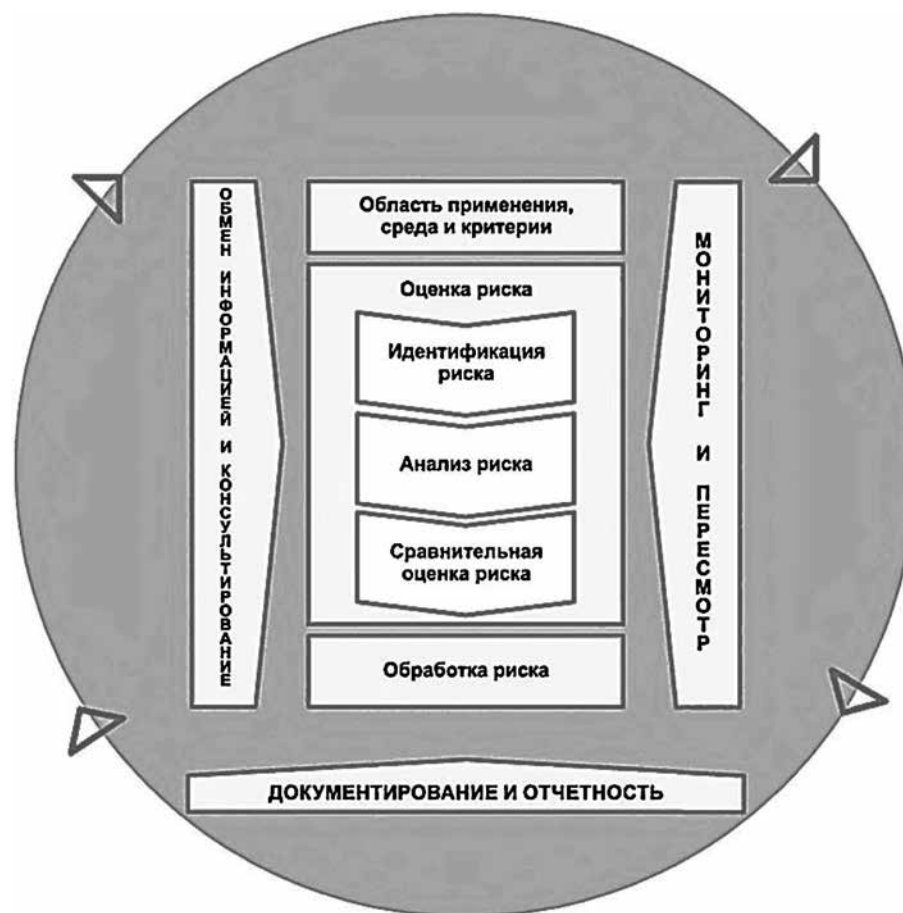


Рис. 1. Процесс управления рисками
Fig. 1. Risk management process

На рисунке 1 общий алгоритм управления рисками, включающий идентификацию, измерение и контроль риска, более детализирован согласно требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 31000 «Менеджмент риска» [2].

Помимо основных целей и процессов управления рисками, стоит упомянуть наиболее значимые проблемы в данной области, которые влияют на конечные результаты и снижают эффективность бизнеса. Среди таких проблем:

- 1) отсутствие высококачественных данных, что ведёт к неточным выводам и неправильной оценке рисков;
- 2) низкая способность к прогнозированию, что ведёт к повышению уязвимости перед неожиданными рисками и новыми угрозами;
- 3) человеческие ошибки и предубеждения, что ведёт к неэффективным стратегиям или низкой производительности труда;
- 4) нулевая интеграция, что не позволяет получить полное представление о возможностях и эффективности методов управления рисками;
- 5) отсутствие долгосрочного видения, что лишает бизнес гибкости.

Таким образом, данные проблемы снижают эффективность управления рисками в бизнесе.

Решению этих проблем может способствовать применение технологии искусственного интеллекта, который сегодня развивается ускоренными темпами. Так, текущий уровень роста глобального рынка программного обеспечения, созданного на основе искусственного интеллекта, составляет 33% в год. И темп развития ИИ постоянно увеличивается (рис. 2) [1].

Так, прогнозы экспертов утверждают, что в 2030 году объёмы глобального рынка ИИ увеличатся в 6 раз, составив почти 2 триллиона долларов США.

Существуют различные причины внедрения технологии ИИ в бизнес. Большинство компаний предпочитают использовать в своём бизнесе ИИ ввиду его доступности (рис. 3) [1].

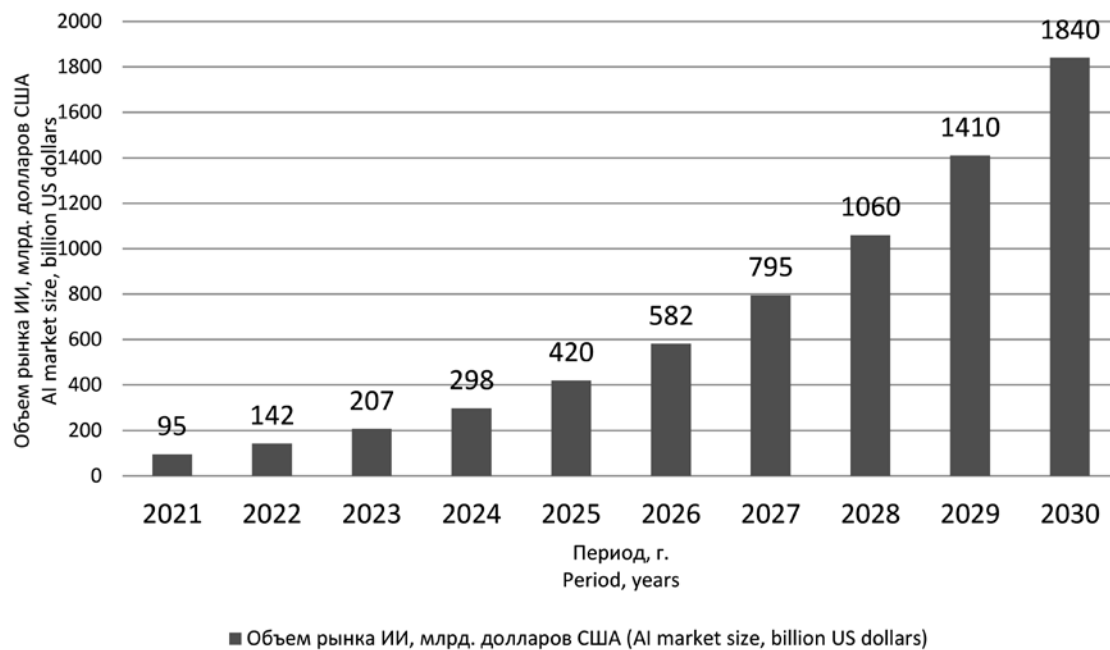


Рис. 2. Объем рынка программного обеспечения на базе ИИ, млрд долл. США

Fig. 2. AI-based software market volume, billion US dollars

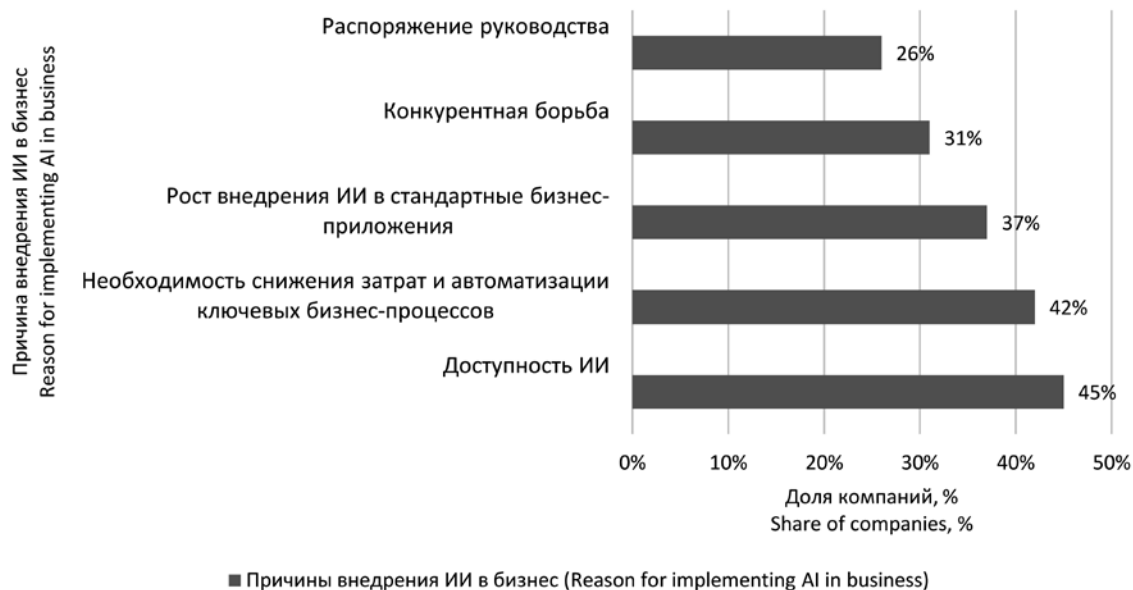


Рис. 3. Основные причины внедрения технологии ИИ в бизнес

Fig. 3. The main reasons for the introduction of AI technology in business

Рассмотрим ИИ применительно к сфере управления рисками в бизнесе. Он совершает революцию в управлении рисками, позволяя компаниям заблаговременно выявлять, оценивать и устранять потенциальные угрозы. Используя машинное обучение, прогнозную аналитику и автоматизацию, ИИ помогает бизнесу справляться с неопределённостью с большей точностью и скоростью.

Традиционные методы управления рисками часто не справляются со сложностями, возникающими в быстро меняющихся условиях, основанных на данных. Способность ИИ обрабатывать огромные объёмы данных в режиме реального времени, выявлять закономерности и прогнозировать будущие риски делает его незаменимым для современного бизнеса.

Преобразующие возможности ИИ проявляются в следующем.

1. Прогнозирование рисков: алгоритмы ИИ анализируют исторические данные и данные в реальном времени, чтобы предвидеть потенциальные угрозы.
2. Анализ рисков: расширенная аналитика позволяет получить более глубокое представление о рисках и их влиянии.
3. Уменьшение вероятности возникновения рисков: использование технологий ИИ способствует более эффективному распределению ресурсов, а также реализации профилактических мер по снижению рисков.

Тем не менее можно выделить ряд рискованных сценариев, которые потенциально могут быть связаны с технологией ИИ. Наиболее широко распространёнными рискованными сценариями выступают надежность системы ИИ, технические ошибки и лимиты, как показано на рисунке 4 [4].

Эксперты компаний MIT CSAIL MIT FutureTech обнаружили существенные недостатки в действующих системах оценки рисков, которые используют ИИ. Анализ показал, что даже наиболее тщательно разработанная система не учитывает порядка 30% угроз.

Применение технологии ИИ в области управления рисками также может провоцировать такие проблемы, как высокая степень зависимости, этические и юридические ограничения [3, с. 47].

Но необходимо уделить должное внимание и явным преимуществам ИИ в области управления рисками в бизнесе, которые отражены на рисунке 5, составленном автором на основе анализа различных интернет-ресурсов.

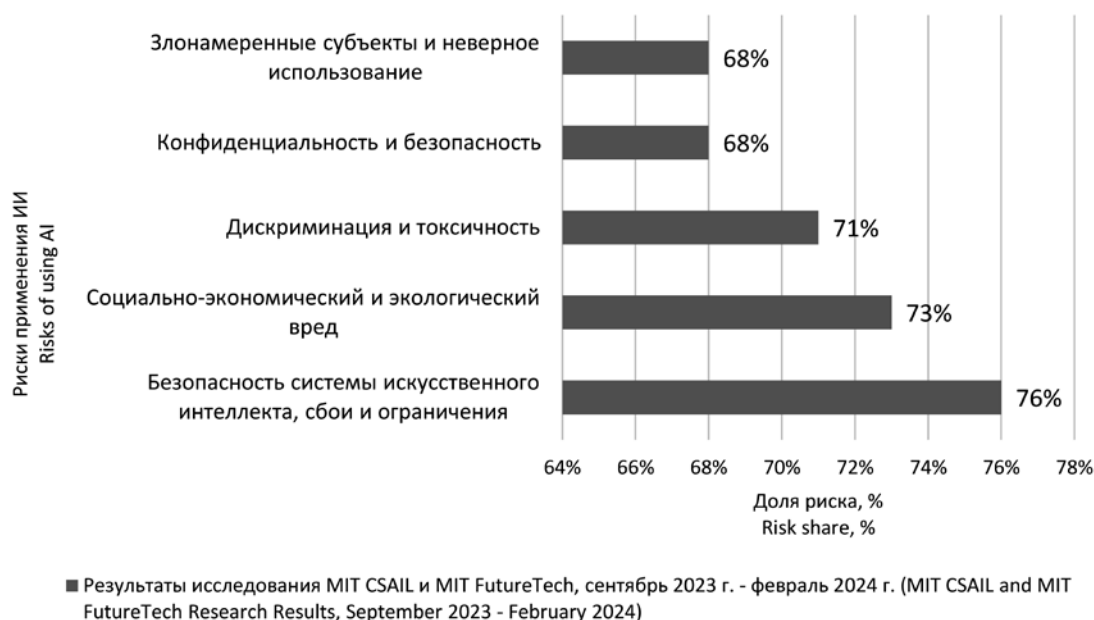


Рис. 4. Результаты исследования MIT CSAIL и MIT FutureTech, сентябрь 2023 г. - февраль 2024 г.

Fig. 4. MIT CSAIL and MIT FutureTech Research Results, September 2023 - February 2024

Исходя из данных рисунка 5 можно сделать вывод, что ИИ в управлении рисками играет важную роль, потому что позволяет не только более точно выявлять и оценивать их, но и повысить результативность бизнеса в целом.

Учет компаниями выявленных преимуществ ИИ ведёт к совершенствованию процесса управления рисками, а также позволяет обеспечить высокую степень экономической эффективности бизнеса.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что сегодня в условиях цифровизации экономики управление рисками в бизнесе имеет высокую актуальность ввиду необходимости защиты его активов, репутации и обеспечения долгосрочного успеха. Управление рисками предполагает структурированный подход к выявлению и смягчению различных потенциальных угроз для бизнеса, конечной целью которого служит проактивное устранение любых рисков и разработка стратегии по минимизации их воздействия на бизнес в целом.

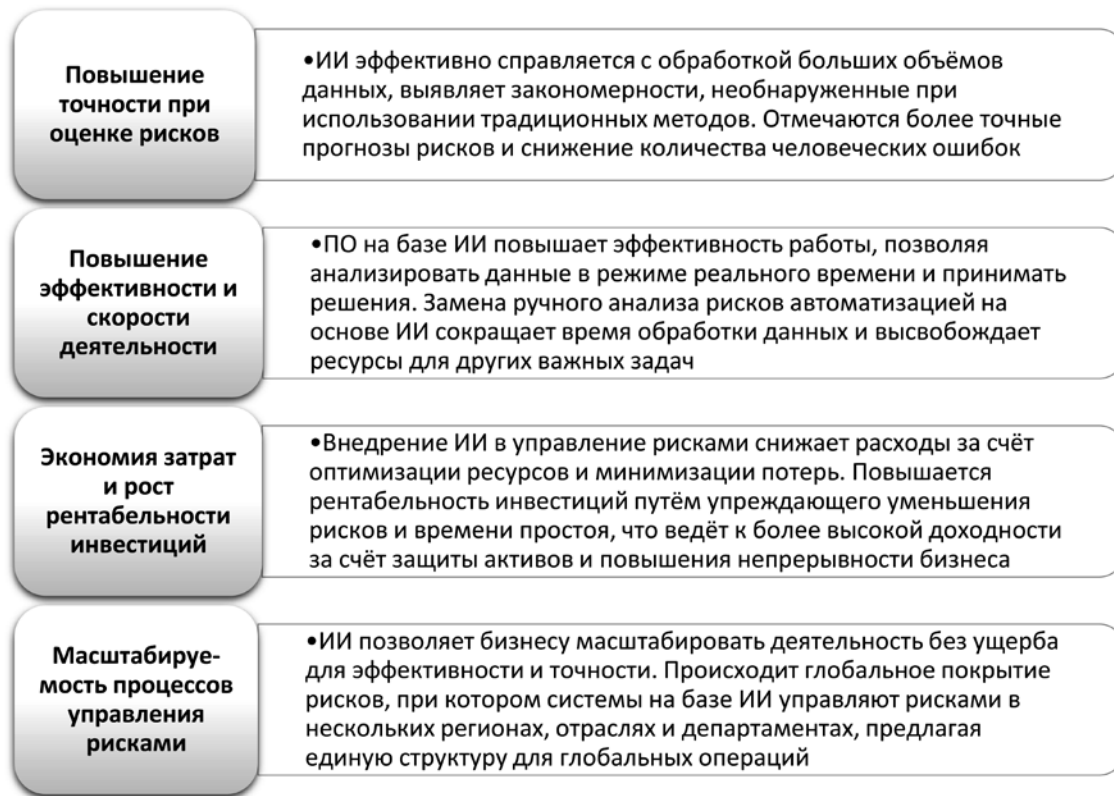


Рис. 5. Преимущества применения искусственного интеллекта в управлении рисками в бизнесе

Fig. 5. Advantages of using artificial intelligence in business risk management

В связи с активной автоматизацией всех бизнес-процессов и необходимостью обработки большого объёма данных повышается роль ИИ в управлении рисками в бизнесе. Однако, помимо явных преимуществ от его использования, таких как повышение точности оценки рисков, скорости и эффективности деятельности, экономия затрат, рост рентабельности инвестиций, масштабируемость, существуют и рискованные сценарии, вызванные ИИ. Поэтому успешное внедрение ИИ в управление рисками в бизнесе требует сочетания человеческого фактора с сильными сторонами ИИ, контролем и соблюдением этических норм.

Литература

1. *Бегин А.* Статистика искусственного интеллекта 2025 [Электронный ресурс] // ИНКЛИЕНТ. URL: <https://inclient.ru/ai-stats/> (дата обращения: 11.03.2025).
2. ГОСТ Р ИСО 31000 «Менеджмент риска» [Электронный ресурс] // КОНСОРЦИУМ КОДЕКС. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 11.03.2025).
3. *Михайлов А. А.* Роль искусственного интеллекта в управлении рисками организации // Финансовые рынки и банки. 2023. № 10. С. 45–49.
4. *Слэттери П., Гордон Р., Томпсон Н.* Глобальное внедрение искусственного интеллекта опережает понимание рисков, предупреждает MIT CSAIL [Электронный ресурс] // MIT CSAIL. URL: <https://www.csail.mit.edu/news/global-ai-adoption-outpacing-risk-understanding-warns-mit-csail> (дата обращения: 11.03.2025).
5. Экономика инноваций: учебник/под ред. Н. П. Иващенко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 81 с.

Онищенко Денис Сергеевич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: denis_o@bk.ru
SPIN-код: 3178-6597
ORCID: 0009-0006-6735-3590

Инструменты и технологии для роботизации бизнес-процессов в малом бизнесе

Аннотация. В статье исследована специфика бизнес-процессов малого бизнеса, исходя из чего определены основные направления их роботизации. Проанализирована одна из наиболее передовых технологий – нейросотрудников. Эта технология позволяет роботизировать бизнес-процессы по общению с людьми, выстраиванию контактов с контрагентами, а также оптимизации составления планов и другой документации по работе малого бизнеса. Проведён анализ бизнес-процессов предприятий малого бизнеса, который позволил определить направления их оптимизации и возможностей роботизации. При этом использована методология системного анализа, структурирования материала и оценки эффективности предлагаемых решений на основании примера использования данных. Также применён метод кейс-технологий, который позволил определить реальность данных, а также адаптировать представленные решения в деятельность других предприятий малого бизнеса. В результате определён эффект от внедрения нейросотрудников в интернет-магазин малого предприятия, который заключается в увеличении продаж, снижении расходов, а также уменьшении показателя «брошенных корзин». Также роботизация ускоряет управленческий процесс в целом и способствует снижению трудовых затрат. В статье доказана целесообразность использования новых технологий в процессе оптимизации бизнес-процессов малого бизнеса, выстраиваемых на роботизации и использовании искусственного интеллекта.

Ключевые слова: бизнес-процессы, технологии, искусственный интеллект, нейросотрудники, эффективность.

Onishchenko Denis,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: denis_o@bk.ru
SPIN-code: 3178-6597
ORCID: 0009-0006-6735-3590

Tools and Technologies for Robotization of Business Processes in Small Businesses

Annotation. The article examines the specifics of small business business processes, based on which the main directions of their robotization are determined. One of the most advanced technologies, neuro employees, is analyzed. This technology allows you to robotize business processes for communicating with people, building contacts with counterparties, as well as optimizing the preparation of plans and other documentation for small businesses. The analysis of business processes of

small businesses was carried out, which allowed us to determine the directions of their optimization and possibilities of robotization. At the same time, the methodology of system analysis, structuring of the material and evaluating the effectiveness of the proposed solutions is used, based on an example of using data. The method of case technologies was also applied, which made it possible to determine the reality of the data, as well as adapt the presented solutions to the activities of other small businesses. As a result, the effect of the introduction of neural assistants into the online store of a small enterprise has been determined, which consists in increasing sales, reducing costs, as well as reducing the "abandoned baskets" indicator. Robotization also speeds up the management process as a whole and helps reduce labor costs. The article proves the expediency of using new technologies in the process of optimizing small business business processes based on robotics and the use of artificial intelligence.

Keywords: business processes, technologies, artificial intelligence, neural workers, efficiency.

В современных условиях всё более активно развиваются процессы цифровизации, использования искусственного интеллекта и роботизация [1]. Они интегрируются в деятельность разных предприятий, включая малый бизнес, значительно упрощая и оптимизируя их бизнес-процессы. При этом в малом бизнесе применимы технологии, которые не сопровождаются высокими затратами, не требуют большого присутствия человеческого капитала, а значит, необходимы максимально простые и эффективные модели, способствующие автоматизации бизнес-процессов. В этой связи интерес представляет исследование новых технологий для автоматизации бизнес-процессов в малом бизнесе, которые представлены нейросотрудниками, аналитикой больших данных, управлением проектами, использованием новых методов автоматизации продаж и обучения сотрудников, и других технологий. Особый интерес представляют нейросотрудники, которые заменяют работу нескольких людей сразу, что существенно оптимизирует бизнес-процессы малого предприятия и повышает эффективность его функционирования. В то же время эти технологии должны быть максимально эффективными и приносить прибыль компании.

Цель статьи — проанализировать специфику бизнес-процессов в малом бизнесе и определить направления их оптимизации при использовании инструментов роботизации.

Задачи исследования:

- провести обзор бизнес-процессов малого бизнеса;
- проанализировать технологии роботизации бизнес-процессов в малом бизнесе;
- определить экономическую целесообразность предлагаемых решений.

Данные направления являются важными для малого бизнеса, поскольку в условиях роста финансовой нагрузки многие компании находятся в поиске оптимальных моделей управления бизнесом.

Методы исследования: системный и структурный анализ, кейс-анализ, обработки экономической информации, аналитических данных и др.

Объектом исследования выбраны предприятия малого бизнеса, работающие в сфере интернет-продаж, поскольку именно они зависимы от новых технологий и нуждаются в оптимизации многих бизнес-процессов.

Результаты систематизированы в таблицах и графиках, наглядно показывающих возможности роботизации процессов малого бизнеса, а также эффективность внедрения отдельных ее инструментов.

Управленческий механизм каждой современной организации выстраивается в соответствии с имеющимися бизнес-процессами. Они представляют собой отдельные элементы или виды работ, действий, которые имеют место в данной организации в соответствии с её производственным циклом либо особенностями оказания услуг, выполнения работ [2].

При этом моделирование бизнес-процессов позволяет выявлять проблемы в той или иной деятельности, в результате чего составляется прогноз будущих результатов компании.

В целом совокупность бизнес-процессов представляет собой бизнес-модель той или иной компании, которая выстраивается на основании дерева процессов [3].

В основе управления процессами в системе малого бизнеса находится распределение их по этапам, управленческим системам и проектам. В основе управления находится методология, один из вариантов которой приведен в таблице 1.

Таблица 1

Этапы диагностики бизнес-процессов

Table 1

Stages of business process diagnostics

Этап	Действия	Итог
Определение целей и задач, выявление проблемных зон	Определение, какие аспекты бизнес-процессов требуют оценки и улучшения	Формирование концепции проекта и бизнес-процессов, которые ее составляют
Сбор данных и информации	Анализ документации, беседы с сотрудниками, наблюдение за процессами и иные действия	Определение проблемных точек, объёма работы для их решения, формирование укрупнённых бизнес-процессов компании
Анализ данных и диагностика бизнес-процессов	Оценка эффективности действующих процессов в организации	Выявление возможностей для оптимизации бизнес-процессов
Планирование и внедрение изменений	Определение ресурсов, сроков, ответственных лиц и механизмов контроля за проектом	Формирование основ проекта, с оптимизированной структуризацией работ и бизнес-процессов
Моделирование проекта и выявление рисков	Формирование бизнес-процессов по реализации проекта и выявлению рисков	Сформированный проект, разделённый на бизнес-процессы

Источник: составлено автором.

Диагностика бизнес-процессов позволяет выявлять проблемные места, сформировать модифицированный подход к развитию организации, включая разработку новых проектов и оптимизацию отдельных управленческих механизмов [4].

Выявление проблемности бизнес-процессов происходит на основании анализа каждого из них, исходя из желаемого уровня состояния, в котором он находится в настоящее время.

Оценка проблемности бизнес-процессов сопровождается разработкой матрицы ранжирования, в которой показывается роль каждого бизнес-процесса и степень его проблем. Некоторые авторы предлагают при этом применять принцип Парето «20 на 80», когда для оптимизации необходимо принимать только 20% действующих бизнес-процессов [5].

Существуют и другие методы оптимизации бизнес-процессов на предприятии, выбор которых зависит от потребностей и специфики деятельности компании. В таблице 2 приведены наиболее распространённые методы оптимизации бизнес-процессов [6].

Таблица 2

Наиболее распространённые методы оптимизации бизнес-процессов

Table 2

The most common methods of business process optimization

Направление	Описание	Результат
Business Process Reengineering (BPR) – переинжиниринг бизнес-процессов	Подход предполагает радикальный пересмотр и перестройку бизнес-процессов	Достижение значительных улучшений в производительности, качестве и эффективности
Lean методология	Фокусируется на устранении избыточных операций и ресурсов	Улучшение потока работы и уменьшении времени цикла процесса
Six Sigma	Методология, направленная на улучшение качества продукции и процессов	Уменьшение дефектов и вариаций
Технологические инновации	Внедрение новых технологий и систем автоматизации	Может значительно улучшить эффективность бизнес-процессов

Управление процессами (Business Process Management, BPM)	Анализ, моделирование, автоматизация, контроль и улучшение бизнес-процессов.	Уменьшение дефектов и вариаций
Использование методов управления качеством, таких как Total Quality Management (TQM) или Kaizen	Непрерывное улучшение бизнес-процессов	Улучшение потока работы и уменьшении времени цикла процесса

Источник: составлено автором.

При выборе стоит учитывать специфику отрасли, в которой работает предприятие, и конкретные потребности клиентов. Внедрение методов оптимизации бизнес-процессов требует комплексного подхода, включающего в себя анализ, изучение корпоративной культуры предприятия, обучение сотрудников и использование современных технологий.

К примеру, для оптимизации бизнес-процессов в стимулировании продаж более эффективной будет методология технологических инноваций. Также возможно использование моделирования или управления процессами, которые позволяют снижать неэффективные технологии стимулирования продаж и повышать точность формирования целевой аудитории при разработке проекта [7].

Распространённые направления роботизации бизнес-процессов в малом бизнесе приведены в таблице 3.

Таблица 3

Роботизация бизнес-процессов в малом бизнесе

Table 3

Robotization of business processes in small business

Аспект	Описание	Примеры
1. Автоматизация рутинных задач	Использование ПО для автоматизации повторяющихся задач	Программное обеспечение для учёта, такое как 1С или QuickBooks, для автоматизации бухгалтерии
2. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)	Помогают управлять взаимодействием с клиентами и отслеживать продажи	Использование Salesforce или Bitrix24 для управления контактами и продажами
3. Нейросотрудники	Обеспечивают круглосуточную поддержку клиентов	Отвечают в режиме 24/7 на часто задаваемые вопросы, такие как ManyChat или Tidio
4. Электронная коммерция	Создание интернет-магазина и автоматизация продаж	Платформы Shopify или WooCommerce для создания интернет-магазина и автоматизации процессов продаж
5. Управление проектами и задачами	Программные решения для планирования и отслеживания задач	Использование Trello или Asana для управления проектами и распределения задач среди сотрудников
6. Аналитика и отчетность	Инструменты для сбора и анализа данных для принятия обоснованных решений	Google Analytics для веб-аналитики или Tableau для визуализации данных и отчетности
7. Переход на облачные технологии	Доступ к инструментам и данным из любой точки	Использование Google Workspace для совместной работы и хранения данных в облаке
8. Обучение и развитие сотрудников	Инвестиции в обучение для адаптации к новым технологиям	Проведение тренингов по использованию новых программ или онлайн-курсов на платформах, таких как Coursera

Источник: составлено автором.

Эффективность диверсификации бизнес-процессов рассмотрим на примере использования нейросотрудников компании в системе управления продажами. Данные технологии активно начинают внедряться в бизнес. Разработчики адаптируют функции каждого сотрудника под требования компании [8].

По данной технологии внедрение нейросотрудника в интернет-магазин позволило повысить качество обслуживания покупателей, обеспечив круглосуточную поддержку. Нейросотрудники могут работать 24/7, предоставляя покупателям возможность получать ответы на вопросы в любое время.

Автоматизированные ответы на часто задаваемые вопросы сокращают время ожидания для покупателей. Нейросотрудник напоминает клиентам о товарах в корзине и отвечает на их вопросы, помогая завершить покупку. В результате внедрение нейросотрудника в бизнес-процессы малого интернет-магазина по продаже женской одежды «Элис» позволило получить следующие эффекты (табл. 5).

Таблица 5

Эффекты от внедрения нейросотрудников в Интернет-магазин малого предприятия

Table 5

Effects of implementing neurostaff in a small business' online store

Параметр	Исходные данные	Эффект от внедрения чат-бота	Расчет эффекта
Снижение брошенных корзин	Количество брошенных корзин в месяц: 200	Увеличение завершённых покупок на 15%	$200 \times 0,15 = 30$ завершённых покупок
Средняя стоимость заказа	Средняя стоимость заказа: 5 000 руб.	Увеличение дохода от завершённых покупок	$30 \times 5\,000 = 150\,000$ руб. дополнительного дохода
Персонализированные рекомендации	Количество продаж в месяц: 1 000	Увеличение продаж на 10%	$1\,000 \times 0,10 = 100$ дополнительных продаж
Снижение нагрузки на сотрудников	Текущая нагрузка (запросы в день): 200	Уменьшение рутинных задач на 40%	$200 \times 0,40 = 80$ запросов обрабатывается ИИ ботом
Сбор данных и аналитика	Количество собранных данных в месяц: 500	Улучшение ассортимента на основе анализа	Оценка улучшения ассортимента может привести к росту продаж на 5%
Общие продажи в месяц	Общие продажи: 50 000	Увеличение продаж на 5%	$50\,000 \times 0,05 = 2\,500$ тыс. руб. дополнительного дохода

Источник: составлено автором.

Таким образом, на примере видно, что внедрение нейросотрудников позволяет существенно оптимизировать бизнес-процессы интернет-магазина, сокращает трудовые расходы, повышает продажу. Кроме того, нейросотрудники могут быть внедрены в другие управленческие бизнес-процессы, которые обеспечат безостановочную работу компании, обработку большого объёма запросов в короткие сроки, а также сократят до 80% операционных расходов.

Могут быть внедрены SMM нейросотрудники, нейродикторы, нейрокопирайтеры, нейросекретари и др. Всё это существенно оптимизирует работу управленческого звена, повышает эффективность обработки данных, снижает потери времени и издержки предприятия, усиливая общие тренды на повышение эффективности деятельности компании.

Представленный анализ позволяет сделать вывод, что в настоящее время бизнес-процессы малых предприятий нуждаются в оптимизации. Необходимо использовать роботизированные системы, позволяющие ускорять процессы обработки данных, снижать расходы на работу персонала, а также повышать эффективность функционирования всех бизнес-процессов. Приведённый пример доказал,

что нейросотрудники как одна из технологий роботизации бизнес-процессов позволяют существенно снижать расходы на персонал, ускорять обработку информации и повышать продажи в малом бизнесе. Всё это доказывает эффективность и значимость роботизации бизнес-процессов малых предприятий.

Литература

1. *Болаев А. В., Бондаренко В. А.* Вопросы привлечения прямых иностранных инвестиций из Китая в экономику России в контексте реализации стратегической инициативы «Один пояс и один путь» // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 2. С. 409–428.
2. *Булатов Р. Б., Кораблев А. Ю.* Роботизация бизнес-процессов как инструмент для оптимизации бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7 (144). С. 854–857.
3. *Белугин А. А., Володин С. М.* Связь и различие между управлением бизнес-процессами и реинжинирингом бизнес-процессов // Современные и информационные технологии в социальной сфере: материалы IV Всероссийской технической научно-практической конференции, Чебоксары, 25 апреля 2024 года. Чебоксары: ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», 2024. С. 19–24.
4. *Чистова Н. В.* Управление качеством бизнес-процессов организации: недостатки построения бизнес-процессов // Матрица научного познания. 2021. № 10-1. С. 221–225.
5. *Васильченко А. С., Пушкарь Д. А., Алексейчик Т. В.* Оценка бизнес-процессов с помощью матрицы сопоставления бизнес-процессов // Научный вектор: сборник научных трудов/под научной ред. Е. Н. Макаренко. Том Выпуск 5. — Ростов на/Д: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2019. С. 185–187
6. Comnews Российские RPA-платформы. Общие сведения и сравнительные характеристики — 2022 [Электронный ресурс] // Comnews. URL: <https://www.comnews.ru/sites/default/files2019/vision-files/gratable2022-10.pdf>. (дата обращения: 10.03.2025).
7. Tadviser: Сферы применения и проблемы внедрения программных роботов (RPA) — 2022 [Электронный ресурс] // Tadviser. URL: [ГКhttps://www.tadviser.ru/index. php/Статья: Сферы_ применения_ и_ проблемы_ внедрения_ программных_ роботов_ \(RPA\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Сферы_применения_и_проблемы_внедрения_программных_роботов_(RPA)) (дата обращения: 10.03.2025).
8. ICT: База практик RPA [Электронный ресурс] // Ict. moscow. URL: <https://ict.moscow/projects/гра> (дата обращения: 10.03.2025).

Платонов Сергей Михайлович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: platonovsm@gmail.com

Теория диффузии инноваций и её применение к оценке проникновения технологий генеративного ИИ

Аннотация. В данной статье рассматривается теория диффузии инноваций и её применение для оценки проникновения технологий генеративного искусственного интеллекта (GenAI).

В первой части статьи рассматриваются ключевые понятия теории диффузии: модель принятия инноваций Эверетта Роджерса, математическая модель Басса, теории технологического принятия (TAM, UTAUT), сетевые эффекты, социальные механизмы диффузии, классификация пользователей, а также анализируются факторы, влияющие на скорость и характер распространения, такие как относительное преимущество, совместимость, сложность, наблюдаемость, влияние лидеров мнений и критической массы пользователей. Во второй части работы теория диффузии применяется к исследованию распространения технологий генеративного ИИ. Рассматриваются факторы, ускоряющие и замедляющие внедрение этих технологий.

Ключевые слова: генеративный ИИ, модель Роджерса, сетевые эффекты, критическая масса, искусственный интеллект, ChatGPT, распространение технологий.

Platonov Sergei,

Postgraduate Student at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: platonovsm@gmail.com

Diffusion of Innovations Theory and its Application to Assessing the Penetration of Generative AI Technologies

Abstract. This paper explores the theory of diffusion of innovation and its application to assess the penetration of generative artificial intelligence (GenAI) technologies.

In the first part of the paper the key concepts of the theory of diffusion: the Everett Rogers model of innovation adoption, the Bass mathematical model, theories of technological acceptance (TAM, UTAUT), network effects, social mechanisms of diffusion, and user classification, and analyzes the factors affecting the speed and nature of diffusion, such as relative advantage, compatibility, complexity, observability, and the influence of opinion leaders and critical mass of users.

In the second part of the paper, diffusion theory is applied to the study of the the diffusion of generative AI technologies. Factors accelerating and slowing down the adoption of these technologies are examined.

Keywords: generative AI, Rogers model, network effects, critical mass, artificial intelligence, ChatGPT, technology diffusion.

Основной целью данного исследования является анализ моделей принятия и скорости распространения технологий генеративного ИИ (GenAI) с использованием концептуальных рамок теории диффузии инноваций, а также разработка прогноза его потенциальной будущей траектории.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи.

- Рассмотреть ключевые понятия теории диффузии инноваций, имеющие отношение к анализу принятия технологий.
- Проанализировать эмпирические данные о скорости и масштабах внедрения GenAI.
- Выявить основные драйверы и барьеры для распространения GenAI на основе теоретических конструкторов.
- Оценить текущую стадию распространения GenAI в соответствии с моделью категоризации усыновителей Роджерса.
- Сформулировать прогноз будущего проникновения GenAI.

Методы, использованные в данном исследовании, включают в себя:

- теоретические исследования на следующие темы.

Применение классических и современных моделей диффузии и принятия технологий (например, Роджерс, Басс, TAM/UTAUT, Мур).

Был выполнен анализ вторичных данных, включая отчёты исследовательских и консалтинговых компаний (например, McKinsey, Salesforce), исследовались академические публикации (например, Frey & Osborne, Tornatzky & Klein), статистические данные по использованию GenAI, а также информация от отраслевых ассоциаций и исследовательских центров (например, ВШЭ, РАЭК, TAdviser).

- преимущественно качественный анализ и синтез;
- применение теоретических конструкторов для интерпретации эмпирических тенденций;
- сравнительный анализ скорости распространения GenAI по сравнению с предыдущими технологиями; прогнозирование на основе модели S-кривой и факторного анализа.

Обзор теории диффузии инноваций

Теория диффузии инноваций, значительный вклад в развитие которой внес социолог Эверетт М. Роджерс в своей работе «Диффузия инноваций» (1962) [15], изучает механизмы и закономерности распространения новых идей и технологий в социальной среде. В ней рассматриваются вопросы о том, как, почему и с какой скоростью инновации принимаются различными группами людей. Роджерс определил диффузию как процесс, в ходе которого инновация передаётся по определённым каналам в течение определённого времени среди членов социальной системы [15]. Согласно его концепции, успех и скорость этого процесса зависят от пяти взаимосвязанных элементов: характеристик самой инновации, характеристик потенциальных последователей, используемых каналов коммуникации, фактора времени и контекста социальной системы [15]. Следовательно, важны не только свойства технологии, но и способы распространения информации о ней, динамика принятия с течением времени и социальная среда, в которой происходит диффузия.

В 1969 году Фрэнк Басс предложил математическую модель (модель Басса), описывающую динамику принятия продукта рынком [4]. Модель различает внешнее влияние (новаторы принимают самостоятельные решения) и внутреннее влияние (имитаторы следуют за другими под влиянием коммуникации). Модель Басса предсказывает характерную S-образную кривую принятия продукта: медленный начальный рост (новаторы), ускорение за счёт «сарафанного радио» и массового принятия, а затем насыщение рынка.

Другое направление исследований сосредоточено на индивидуальных факторах принятия технологий, что привело к появлению моделей принятия технологий (ТАМ). Модель Фреда Дэвиса (1989) делает акцент на психологических аспектах: ключевыми детерминантами намерения использовать технологию являются воспринимаемая полезность (вера в повышение эффективности) и воспринимаемая простота использования [9]. Более поздние расширенные модели, такие как UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), включают дополнительные факторы, в том числе социальное влияние и ожидаемые выгоды, демонстрируя сложный характер процесса принятия технологии, который зависит от сочетания прагматических, гедонистических и социальных мотивов [4; 6].

Успех инновации во многом определяется её характеристиками. Роджерс выделил пять ключевых характеристик, влияющих на принятие решения о внедрении: относительное преимущество (насколько инновация лучше существующих альтернатив), совместимость (соответствие ценностям, опыту и потребностям), сложность (трудность понимания и использования), возможность опробовать (возможность

опробовать инновацию в ограниченном масштабе) и наблюдаемость (наглядность результатов использования для других) [15]. Инновации с явными преимуществами, совместимые с рынком, простые в освоении, доступные для тестирования и демонстрирующие очевидные преимущества, как правило, распространяются быстрее. Работа Торнацки и Клейна подтвердила эмпирическую значимость этих факторов: относительное преимущество, совместимость и низкая сложность последовательно коррелируют с высоким уровнем внедрения в различных отраслях [18].

Распространение инноваций происходит не в вакууме — оно тесно связано с социальными взаимодействиями [8]. Коммуникации в социальных сетях и сообществах играют важнейшую роль. Двухступенчатая модель коммуникационного потока Лазарсфельда и Каца подчеркивает влияние лидеров мнений: СМИ влияют на них, а они, в свою очередь, передают информацию и формируют отношение к инновации среди широкой аудитории [12]. Роджерс развил эти идеи, указав на ключевую роль лидеров мнений на этапах оценки и принятия решений: их поддержка может ускорить распространение, а критика — помешать ему [15]. Социальная сеть выступает в качестве проводника инновации, а эффект социального доказательства (наблюдение за тем, как другие успешно используют новинку) снижает воспринимаемые риски для последующих последователей.

Сетевые эффекты играют особую роль, особенно для коммуникационных и цифровых технологий. Ценность продукта или услуги для пользователя возрастает по мере увеличения числа других пользователей. Как показали Кац и Шапиро, на рынках с сетевыми экстерналиями выгоды от внедрения технологии увеличиваются с ростом пользовательской базы [13]. Телефонная связь, социальные сети или программные платформы становятся тем привлекательнее, чем больше людей их используют, расширяя возможности взаимодействия и устанавливая стандарты [13]. Для таких инноваций существует порог критической массы: до его достижения технология может оставаться нишевой, но после него распространение становится самоподдерживающимся и лавинообразным [15]. Разрыв между ранним рынком (инноваторы и ранние последователи) и массовым рынком Джеффри Мур в своей книге «Пересекая пропасть» назвал «пропастью», преодоление которой требует особых маркетинговых стратегий для перехода от энтузиастов к прагматичному большинству [14].

Классификация Роджерса выделяет пять категорий потребителей (adopters) в зависимости от времени принятия инновации, каждая из которых играет определённую роль в распространении [15]:

Новаторы (~2,5%). Экспериментаторы, рискующие, первыми пробуя новинку. Часто обладают высоким социальным статусом или специфическими интересами. Они инициируют процесс, но их прямое влияние на массовый рынок ограничено [15].

Ранние adoptеры (~13,5%). Лидеры общественного мнения, которые принимают инновацию вслед за новаторами, убедившись в её потенциальной ценности. Они более избирательны, но их принятие служит важным сигналом для других. Эта группа крайне важна для преодоления «пропасти» и начала массового распространения [11; 13].

Раннее большинство (~34%). Прагматики, которые принимают инновацию, когда её полезность и надёжность подтверждается опытом ранних последователей. Их вовлечение знаменует переход к массовому рынку и фазу активного роста [15].

Позднее большинство (~34%). Скептики, которые принимают инновацию под давлением социальных норм или когда она становится стандартом. Они присоединяются, когда большинство уже использует технологию [15].

Отстающие (~16%). Самая консервативная группа, принимающая инновации в последнюю очередь или вовсе избегающая их. Они ориентированы на традиции и принимают изменения только в случае крайней необходимости [15].

Роли этих категорий взаимосвязаны. Ранние последователи утверждают инновацию для раннего большинства, демонстрируя её практическую ценность и уменьшая неопределённость. Успешная диффузия предполагает последовательное вовлечение каждой группы, что формирует S-образную кривую. Неспособность инновации привлечь раннее большинство после новаторов и ранних последователей часто приводит к её провалу, несмотря на первоначальный потенциал.

Исследования диффузии инноваций проводятся и в России, при этом часто акцент делается на региональной специфике и особенностях национальной инновационной системы [3]. Например, Зинурова и соавторы предложили модель диффузии, учитывающую взаимодействие исследовательских центров,

бизнеса разного масштаба, государства и инжиниринговых центров, подчеркнув необходимость сочетания моделей трансфера технологий и распространения знаний для устойчивого развития [5].

Оценка проникновения генеративного ИИ

Технологии генеративного искусственного интеллекта (GenAI), включая большие языковые модели (например, серии GPT) и генераторы изображений (DALL-E, Midjourney, Stable Diffusion), демонстрируют беспрецедентно быстрое проникновение в общество. Ярким примером является ChatGPT, который достиг 100 миллионов активных пользователей всего через два месяца после запуска — рубеж, на достижение которого предыдущим поколениям социальных сетей потребовались годы [11]. К середине 2023 года, менее чем через год после широкого распространения инструментов GenAI, около трети компаний по всему миру уже регулярно использовали их хотя бы в одной из бизнес-функций, а четверть топ-менеджеров лично применяли GenAI на работе [11]. К началу 2024 года доля организаций, регулярно использующих GenAI, выросла почти до 65%, что означает двукратный рост примерно за 10 месяцев [11]. Для сравнения: Интернету потребовалось около 5 лет, чтобы достичь сопоставимого уровня проникновения, а персональным компьютерам — 12 лет [10]. К августу 2024 года почти 40% взрослого населения США (18–64 года) так или иначе взаимодействовало с генеративным ИИ [10]. Эти данные свидетельствуют о том, что GenAI вышел за пределы стадии нишевых экспериментов и вступил в фазу быстрого массового распространения, значительно более быстрого, чем многие предшествующие технологические волны [10].

Несмотря на быстрый старт, в глобальном масштабе генеративный ИИ всё ещё находится на восходящей части кривой распространения. Новаторами стали разработчики и исследователи (OpenAI, Google, университеты, сообщество разработчиков с открытым исходным кодом). Среди ранних последователей — энтузиасты технологий, специалисты по ИИ и компании-первопроходцы, которые быстро интегрировали GenAI в свои продукты или процессы для получения конкурентных преимуществ. Их опыт и публичные кейсы (автоматизация рутинных задач, создание контента, ускорение разработки) заложили основу для более широкого интереса.

В настоящее время активное участие в этом процессе принимает большинство первых. Об этом свидетельствует выход GenAI за пределы ИТ-сферы: его начинают использовать как специалисты в области образования, юриспруденции, маркетинга, так и обычные пользователи для решения повседневных задач. Опросы подтверждают широкое распространение среди различных возрастных и профессиональных групп [16]. Например, по данным Salesforce, 61% офисных работников либо уже используют, либо планируют использовать GenAI [16; 17]. Массовое обсуждение в СМИ и социальных сетях значительно повысило осведомленность — первый этап в модели внедрения Роджерса. В России, по данным ВШЭ (2024 год), около 9% организаций используют технологии ИИ, и половина из них планирует расширить их применение [7].

Факторы, способствующие или замедляющие диффузию. Ускоренное проникновение GenAI объясняется сочетанием благоприятных факторов в рамках теории диффузии.

1. Высокое относительное преимущество. GenAI предлагает значительное повышение производительности во многих задачах (создание текста, кода, изображений), что воспринимается как высокая полезность как компаниями (конкурентное преимущество), так и отдельными людьми (решение личных задач).
2. Низкая сложность и высокая пробуемость. Интерфейсы многих инструментов GenAI (например, чат-ботов) интуитивно понятны. Бесплатный или freemium-доступ к базовым версиям (как у ChatGPT на старте) позволил миллионам пользователей попробовать технологию без финансовых барьеров, что резко ускорило накопление пользовательского опыта и вирусное распространение.
3. Совместимость. GenAI часто можно использовать как дополнение к существующим рабочим процессам и инструментам (помощник для копирайтера, генератор идей для дизайнера). Интеграция GenAI основными платформами (Microsoft 365 Copilot, Google Bard, Adobe Firefly) в привычные офисные пакеты, поисковые системы и редакторы еще больше повышает совместимость и снижает барьеры внедрения.
4. Наблюдаемость и социальное влияние. Шумиха в СМИ и социальных сетях в 2022–2023 годах, демонстрирующая впечатляющие результаты работы ИИ (тексты, изображения), сформировала

общественное мнение о GenAI как о прорывной технологии. Это стимулировало интерес и создало эффект социального давления («надо разобраться, чтобы не отстать»), ускорив внедрение как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Российские исследования также подтверждают значимость социального влияния при внедрении технологий в организациях [2]. В российской медиасфере, по данным РАЭК, потенциал ИИ высок, хотя его внедрение пока не получило широкого распространения [1].

5. Сетевые эффекты и экосистема. Рост числа пользователей стимулирует разработку новых приложений, совершенствование моделей (особенно с открытым исходным кодом) и обмен знаниями внутри сообщества. Возникает самоподдерживающийся цикл: чем больше приложений и интеграций, тем более ценной становится технология, привлекая новых пользователей и разработчиков.

Однако существуют и следующие сдерживающие факторы.

1. Риски и неопределённость. Проблемы с точностью («галлюцинации»), предвзятость моделей и генерация неприемлемого контента подрывают доверие. Менее половины компаний, внедряющих GenAI, приняли адекватные меры по снижению риска неточностей [11]. Опасения по поводу безопасности и надёжности препятствуют внедрению, особенно в регулируемых отраслях (медицина, финансы).
2. Нормативно-правовые и этические барьеры. Отсутствие чёткого правового регулирования, вопросы авторского права, конфиденциальности данных и ответственности создают неопределённость. Некоторые организации ограничивают использование публичных сервисов GenAI из-за рисков, связанных с соблюдением нормативных требований. В России проблемы кибербезопасности также сдерживают внедрение ИИ в промышленность [6].
3. Человеческий фактор. Некоторые потенциальные пользователи (особенно старшее поколение или менее подкованные в технологиях люди) пока не видят преимуществ GenAI для себя или не понимают, как его использовать [16]. Около 40% непользователей недостаточно знакомы с технологией, а 32% не считают её полезной для себя [16]. Отсутствие знаний, навыков и доверия характерно для сегментов «позднего большинства» и «отстающих». Для их вовлечения необходимо повысить уровень безопасности (64% ожидают этого), улучшить интеграцию в привычные инструменты (45%) [16], а также провести обучение и дать чёткие инструкции. В российских исследованиях отмечается, что восприятие сложности технологий сильно связано с эмоциональным отношением к ним, что может быть связано с более высоким уровнем избегания неопределённости в данной культуре [2].

Прогноз дальнейшей диффузии

С точки зрения теории диффузии, GenAI находится в фазе быстрого роста S-образной кривой, приближаясь к точке перегиба перед достижением большинства. Достижение —40% проникновения в ключевых демографических группах (как в США) в течение нескольких лет [10], и прогнозы экспертов о значительных изменениях в отрасли [11] подтверждают это. Вероятно, в ближайшие 5–10 лет GenAI перейдёт из стадии раннего большинства в стадию позднего большинства, интегрируется в многочисленные продукты и станет стандартным рабочим инструментом. Тенденция к «незаметному» внедрению ИИ в повседневные приложения (автозаполнение, умные предложения) сделает его использование повсеместным.

Скорость дальнейшего распространения будет зависеть от успешного преодоления барьеров, в первую очередь — повышения доверия (решение проблем точности, безопасности, этики) и улучшения пользовательского опыта. Возможен временный спад спроса, вызванный ажиотажем («впадина разочарования», согласно Gartner Hype Cycle), когда компании перейдут от экспериментов к оценке ROI. Однако в долгосрочной перспективе GenAI, скорее всего, превратится из конкурентного преимущества в необходимый стандарт во многих областях. Те, кто останется в категории «отстающих», рискуют потерять конкурентоспособность.

В целом прогноз для GenAI — продолжение быстрого роста с последующим выходом на плато насыщения [4]. Благодаря цифровой природе и существующей инфраструктуре (Интернет, облака) этот процесс может занять годы, а не десятилетия, в отличие от предыдущих технологических волн. Критическая масса, похоже, уже достигнута или близка во многих сегментах, что запускает механизм самоподдерживающейся диффузии [4]. Генеративный ИИ имеет все шансы в обозримом будущем превратиться из прорывной инновации в повседневный инструмент, кардинально изменив многие аспекты работы и творчества, подобно тому, как это сделали ПК и Интернет.

Этот анализ демонстрирует полезность теории диффузии инноваций для понимания быстрого проникновения генеративного ИИ. Эмпирические данные подтверждают, что внедрение GenAI происходит беспрецедентными темпами, и в настоящее время он находится в фазе раннего большинства на S-образной кривой. Такое быстрое распространение обусловлено сочетанием сильных воспринимаемых преимуществ, включая значительное повышение производительности (относительное преимущество), интуитивно понятные интерфейсы и доступность (низкая сложность, высокая пробуемость), а также потенциал бесшовной интеграции (совместимость), усиленный высокой наблюдаемостью и социальным влиянием.

Тем не менее сохраняются существенные препятствия, в первую очередь связанные с доверием (точность, предвзятость, безопасность), нормативно-правовой и этической неопределённостью, а также человеческими факторами, такими как нехватка навыков и сопротивление изменениям. Будущая траектория распространения GenAI в значительной степени зависит от снижения этих рисков и решения проблем пользователей. Несмотря на то что дальнейший рост к повсеместному распространению представляется вероятным, что может превратить GenAI в стандартный операционный инструмент в различных секторах, темпы и конечный уровень насыщения будут зависеть от успешного преодоления этих проблем. Достижение критической массы во многих сегментах позволяет предположить, что самоподдерживающаяся динамика уже началась, что позволит GenAI стать фундаментальной технологией, сравнимой по своему влиянию с ПК и Интернетом.

Литература

1. Аналитики оценили опыт и перспективы использования ИИ в медиа и коммуникациях [Электронный ресурс] // РАЭК. URL: <https://raec.ru/live/branch/14034/> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Благоев Е. Ю., Боголюбов П. П. Конструктивная валидность единой теории принятия и использования технологий в российских условиях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konstruktnaya-validnost-edinoi-teorii-prinyatiya-i-ispolzovaniya-tehnologii-v-rossiyskih-usloviyah-1> (дата обращения: 28.03.2025).
3. Блануца В. И. Теория диффузии инноваций и инновационное развитие регионов России [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-diffuzii-innovatsiy-i-innovatsionnoe-razvitiye-regionov-rossii> (дата обращения: 28.03.2025).
4. Диффузия инноваций [Электронный ресурс] // Экономика инноваций. URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation/sect01/chap02/2.4/> (дата обращения: 28.03.2025).
5. Зинурова Р. И., Юсупова Н. И., Ахметова А. Р. Моделирование диффузии инноваций в рамках национальной инновационной системы // Экономика промышленности. 2016. № 3 (75). С. 251–260.
6. Искусственный интеллект в производственной сфере [Электронный ресурс] // TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%B2_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5 (дата обращения: 28.03.2025).
7. Практики и перспективы внедрения технологий ИИ [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/986408315.html> (дата обращения: 28.03.2025).
8. Соболева Ю. П., Пайчадзе П. В. Роль искусственного интеллекта в управлении деятельностью бизнес-структур // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 2 (182). С. 127–131.
9. Davis F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. 1989. Т. 13. № 3. С. 319–340.
10. Frey C. B., Osborne M. A. The Labor Market Impact of AI Adoption [Электронный ресурс] // Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: <https://research.stlouisfed.org/publications/review/2024/08/23/the-labor-market-impact-of-ai-adoption> (дата обращения: 28.03.2025).
11. Generative AI's impact on productivity could add trillions to the global economy [Электронный ресурс] // McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата обращения: 28.03.2025).

12. *Katz E., Lazarsfeld P. F.* Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. — N. Y.: Free Press, 1955. — 400 с.
13. *Katz M. L., Shapiro C.* Network externalities, competition, and compatibility // The American Economic Review. 1985. Т. 75. № 3. С. 424–440
14. *Moore G. A.* Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. — N. Y.: HarperBusiness, 1991. — 247 с.
15. *Rogers E. M.* Diffusion of innovations. Glencoe, Ill.: The Free Press of Glencoe, 1962. — 367 с.
16. Salesforce. 88% of Workers Don't Understand How Generative AI Can Help Them [Электронный ресурс] // Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/88-percent-of-workers-dont-understand-how-generative-ai-can-help-them/> (дата обращения: 28.03.2025).
17. Salesforce Research. Generative AI in the Workplace: The State of Play [Электронный ресурс] // Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/generative-ai-in-the-workplace/> (дата обращения: 28.03.2025).
18. *Tornatzky L. G., Klein K. J.* Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings // IEEE Transactions on Engineering Management. 1982. Vol. EM-29. № 1. С. 28–45.

Сергеев Никита Евгеньевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: paradise.99@list.ru
ORCID: 0009-0009-5608-506X

Понятие антихрупкого подхода к менеджменту в турбулентных условиях развития клиентоориентированных организаций

Аннотация. Работа на тему «Понятие антихрупкого подхода к менеджменту в турбулентных условиях развития клиентоориентированных организаций» представляет собой исследование различных подходов к обеспечению реакции компании на внешние изменения. В данной работе отмечается факт неминуемой необходимости трансформации восприятия компанией в новой конкурентной среде, которую можно описать словами «трудная любовь», где физические характеристики товара являются неотъемлемыми составляющими компании, а первостепенной важностью вступают эмоциональный, чувственный и ценностный аспекты. Всё это заставляет компании пересматривать свои подходы и восприятие не только таких терминов, как клиентоориентированность, но и значительным образом трансформировать себя изнутри, адаптируя и настраивая организационную структуру компании под существующие эмоциональные рыночные потребности. В работе представлены практически применимые решения и опорные модели, которые лежат в их основе для выражения всеобъемлющего образа антихрупкого маркетинга как основного компонента по-настоящему прочной и яркой индивидуальной компании.

Ключевые слова: менеджмент, клиентоориентированность, бренд взаимопонимание, организационная структура, выражаемость, ценность, вовлекаемость.

Sergeev Nikita,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: paradise.99@list.ru
ORCID: 0009-0009-5608-506X

The Concept of an Antifragile Approach to Management in the Turbulent Conditions of the Development of Client-Oriented Organizations

Annotation. The work on the topic: "The concept of an antifragile approach to management in the turbulent conditions of development of customer-oriented organizations" is a study of various approaches to ensuring the company's response to external changes. This work notes the fact of the inevitable need to transform the company's perception in a new competitive environment, which can be described by the words "difficult love", where the physical characteristics of the product are integral parts of the company, and the emotional, sensory and value aspects are of primary importance. All this forces companies to reconsider their approaches and perception of not only such terms as customer focus, but also to significantly transform themselves from within, adapting and adjusting the organizational structure of the company to existing emotional market needs. The work presents practically applicable solutions and support models, which underlie them for expressing a comprehensive image of antifragile marketing as the main component of a truly strong and vibrant individual company.

Keywords: management, customer focus, brand understanding, organizational structure, expressiveness, value, involvement.

Любые проблемы создаются происходящими во внешней среде изменениями, которые являются неотъемлемой частью любого развития. В контексте происходящих изменений и проблем, которые они создают, будет уместно обратить внимание и на эпиграф ко всей главе, сформулированный цитатой другого немецкого философа Г. В. Ф. Гегеля, жившего примерно в одно время с Ницше и являющегося прародителем идеи о спиральном развитии жизни, противопоставленной тезису о прямолинейном эволюционировании. Данное и ставшее сегодня частью диалектики утверждение объясняет, что любое развитие, ситуация, проблема неизбежно повторится, но произойдет это на более высоком уровне, которому будут свойственны индивидуальные особенности его среды [1, с. 25]. Именно современная изменчивая плоскость сегодняшней внешней среды наглядно демонстрирует суть данного философского закона. Бесспорно, все прошлые уровни различных характеристик преобразований остаются актуальными при переходе на более высокий уровень, однако новая высота перемен подразумевает отсутствие у них конкретной, локализованной и безболезненной основы. Такие изменения и проблемы, созданные ими, сегодня носят значительно более радикальный характер и цивилизационный масштаб, к которому недостаточно дежурно приспособиться, адаптироваться.

Целью данной статьи является оценка влияния внешних компонентов, разрушающих организацию, на результативность деятельности компании, что способствует в определении решения *проблемы* формирования условий для обеспечения среднесрочной и долгосрочной устойчивости компании в условиях внешнего экономического эволюционирования.

Задачи исследования: рассмотреть понятия антихрупкости и клиентоориентированности; представить определённые факторы, влияющие на устойчивость компании как в небольшом, так и широком периоде; оценить влияние данных компонентов на результативность компании. *Используемые в статье общенаучные методы исследования* — сравнительный анализ, обобщение и синтез. В качестве *объекта исследования* выступает медицинская организация.

Особенности нынешнего времени наиболее точно способен отразить закон философии Гегеля. Его суть заключается в том, что развитие в нашем мире происходит в виде спирали, где каждый виток означает более высокий уровень уже существовавших изменений и проблем, но теперь обладающих более сложным и многослойным контекстом.

Темперамент этого нового контекста говорит о том, что к сегодняшним изменениям недостаточно приспособляться, к ним нужно быть готовыми заранее, так как под их разрушительным воздействием неготовые компании обречены на своё рассыпание, вызванное высоким уровнем хрупкости этих компаний. Нассим Николас Талеб, рассуждая о степени хрупкости организмов и способах повышения их прочности, создал уникальный термин антихрупкость, определив его как «способность компании меняться в лучшую сторону при любом внешнем воздействии» [2]. Согласно этому для формирования устойчивости компании необходимо взаимодействовать с её внешней средой, однако эффективное и целедостигающее взаимодействие возможно при условии формирования необходимых привычек, паттернов и конструктивных моделей внутренней среды самой организации, основой которой выступает определённая, соотнесённая с качественными потребностями внешней среды организационная структура, что, в свою очередь, бесспорно, подразумевает такой термин, как «клиентоориентированность». Клиентоориентированность — это «партнёрские отношения компании с внешними и внутренними клиентами в рамках маркетинга взаимоотношений, направленные на активное вовлечение клиентов в бизнес-процессы для совместного создания и повышения потребительской ценности на основе проактивного удовлетворения потребностей и повышения удовлетворенности клиентов» [3, с. 23].

Привычная интерпретация клиентоориентированности предполагает тесную и очевидную взаимосвязь существующих потребностей клиента и способности компании сформировать удовлетворяющее их продуктовое решение, часто синхронизированное или доработанное на основе рациональных признаков существующих конкурентных предложений на рынке. Однако современный эволюционный темперамент внешней среды предполагает первостепенность не рациональных, а эмоциональных и ассоциативных факторов по причине конкурентного перенасыщения рынка разнообразным предложением одних и тех же продуктов и услуг, являющихся быстро и легко копируемыми друг друга, что, в свою очередь, буквально заставляет трансформироваться критерии выбора клиентов в пользу чувств и выражаемых качеств, фундаментом для которых сегодня выступает экономика ценностей, где физические, материальных качества и характеристики продукта по-прежнему важны, но больше и навсегда не играют

первостепенной роли при совершении выбора внешней средой, находящейся в условиях конкурентного изобилия предложений. Иными словами, современная клиентоориентированность является не удовлетворением потребности, а способностью формулировать, устанавливать, интегрировать в организационные бизнес-процессы и выражать на качественном уровне определённые и важные для внешней среды ценности, направленные не на решение проблемы, а на выявление и устранения причин её возникновения, идентифицируя которые менеджмент компании должен сформировать определённую реакцию, направленную на внутреннюю среду организации для улучшения её последующей коммуникации с внешней средой, основными лицами которой выступают клиенты компании.

Менеджмент — это способность организации формировать реакцию. Последняя в контекстуальных условиях современной действительности должна подразумевать готовность компании к внешним воздействиям, то есть реакция менеджмента организации представляет собой ряд решений, которые являются своевременными, а не кризисными и направленными на возникающие изменения, вследствие проявления внешних воздействий, в результате которых компания может стать менее прочной и более склонной к своему разрушению. Таким образом, антихрупкий подход — это уникальный термин, определяющийся как способность организма или объекта формировать условия для (в контексте работы — в компании) обеспечения изменчивости путем совершенствования своей внутренней среды при воздействии на неё непредсказуемых сильных ситуаций из внешней. В плоскости сегодняшней действительности такие ситуации синонимичны с постоянно происходящими изменениями, которые одновременно создают определённые проблемы, угрозы и риски для компании. Выделим в клиентоориентированном менеджменте следующие компоненты внешнего влияния:

- коммуникационный;
- организационный;
- мотивационный;
- интеграционный.

Закономерным шагом является то, что компании, существующие в условиях сложной и высокой конкуренции, приходят к необходимости сосредотачивания сознательного внимания клиентов вокруг не своего продукта, а бренда и всего, что с ним связано. Его основными компонентами являются ценность и вовлекаемость. Важно отметить, что ценность как фактор привлечения выступает производной произведения количественных и качественных признаков, а вовлекаемость — это сила, с которой ценность воздействует на внешнюю среду для её удержания. «Ценностным предложением компания отвечает на вопрос человека: «Как этот продукт или услуга решат мою проблему?» Ценностное предложение покажет потенциальному клиенту, кто вы как компания, чем вы занимаетесь, какое ваше отличие от других брендов. В маркетинге это понимание необходимо, чтобы привлекать целевую аудиторию, знать её запросы и потребности» [4, с. 164]. Исходя из чего, если какой-либо переменной присвоено значение 0, то ценность и вовлекаемость бренда также отсутствуют, что разрушает его (этот бренд).

В ходе работы был сделан вывод о существовании 4 компонентов хрупкости бренда. Важной составляющей решения этих проблем является модель «круга позиционирования» компании Роберта Грина [5]. Согласно модели, верхними слоями являются 3 компонента позиционирования: продукт и компания — это количественные и качественные признаки, они относятся к тому, как компания видит себя. Другими компонентами являются: то, как другие видят компанию и как компания хотела бы себя видеть. Только при соблюдении всех составляющих бренд компании может быть эффективным и результативным в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Проиллюстрируем на примере. На рынке Архангельской области параллельно развиваются нишевые и более крупные стоматологические клиники, основная деятельность которых заключается в детском стоматологическом направлении. Любопытным фактом является то, что инициаторами и пособниками такой тенденции выступают наиболее крупные игроки сегодняшнего рынка, основной проблемой которых является их комплексный подход, не позволяющий им вызывать ассоциации с конкретным направлением. В ассоциативной плоскости речь идёт лишь о более общих понятиях, позволяющих определять их больше как стоматологические клиники, а не как центры, специализирующиеся на отдельном направлении. Исходя из чего ярко выраженный рыночный фокус вызывает больше доверия у людей, чем размытое и общее название стоматологии, включающее в себя обширный спектр услуг. Для более эффективной конкуренции в данном направлении маркетинговому отделу стоматологии «Парадиз Денталь»

как главного корпоративного бренда принято решение о внедрении нового суббренда, способного вызывать более конкурентные и фокусные ассоциации у пользователей услуги для повышения вовлечённости и дальнейшего удержания.

Расфокусированность бренда компании в восприятии её внешней среды является опасным для него, поскольку в таком случае ценности последнего начинают размываться и терять свою эмоциональную стоимость, вследствие чего из-за неясности позиции бренда начинает снижаться вовлекаемость пользователей и других заинтересованных, поскольку сила ценностного воздействия оказывается слабой по причине неконкретизированного, обобщенного самовыражения компании. Для обеспечения реакции на такую потенциальную угрозу и, как следствие, понятный и накапливаемый риск, направлен суббренд клиники «Парадиз Денталь».

Помимо точного обращения к своей аудитории, данное решение является привлекательным за счёт того, что среди всех компонентов хрупкости бренда суббренд является наиболее просчитываемым, что позволяет оценить начальную эффективность такого отдельно упакованного позиционирования с выраженным фокусом на детский рынок стоматологических услуг. Для экономического обоснования целесообразности и эффективности развития компании на более сложном ценностном уровне стоит обратить внимание на ключевые количественных компоненты:

- количество первичных пациентов в направлении детской стоматологии в «Парадиз Денталь» до внедрения вышеописанного проекта (период с января по май 2023 года);
- процентная составляющая выручки детского направления в общей структуре доходов в периоде с января по май 2023 года;
- число первичных пациентов в направлении детской стоматологии в «Парадиз Денталь» после внедрения вышеописанного проекта (период с января по май 2024 года);
- текущая доля выручки детского направления в общей структуре доходов в периоде с января по май 2024 года.

За 5 месяцев 2023 года число первичных пациентов составило 883 человека, которые можно определить, как первичный входящий поток. К сожалению, для дальнейшего анализа следующего показателя недостаёт компонента, отражающего долю пациентов, пришедших на прием 2-й и 3-й раз, что позволяло бы более подробно рассмотреть факторы удержания клиентов, однако в текущей плоскости важно также отметить то, что количество повторных пациентов превышает показатель впервые обратившихся клиентов в 2 раза.

Таким образом, упрощение выражаемой позиции бренда может существенно повлиять на развитие компании. Благодаря суббренду за 2023–2024 год в детском направлении предоставления стоматологических услуг был отмечен существенный годовой прирост, а количество первичных пациентов нельзя назвать обычным рыночным искажением, поскольку за период январь — май 2024 года в клинику пришло 1524 первичных пациента по детскому направлению, в то время как число повторных пациентов осталось примерно таким же, что говорит о существовании импульсного фактора, заключающегося в становлении компании на ценностно-концептуальном уровне.

Итак, в работе мы пришли к основному заключению, что в условиях рыночных изменений и постоянной адаптации компании целесообразно использовать концепцию антихрупкого менеджмента, работать над повышением клиентоориентированности, развитием ценностного восприятия бренда со стороны клиентов и персонализации подходов к клиентам.

Литература

1. *Тетиор А. Н.* Философия бинарной множественности разветвляющегося и сходящегося мира: монография //Международный журнал экспериментального образования. 2015. №. 10-2. С. 173–173.
2. *Taleb N.* Things that gain from disorder. — N. Y.: Random House & Penguin. 2012. — 544 p.
3. *Жукова Е. Е., Суворова Т. В., Бурлаков В. В., Абаев А. Л.* Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 287 с.
4. *Суворова Т. В.* Управление ценностью клиента посредством событийного маркетинга // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 4. С. 163–168.
5. *Грин Р.* Законы человеческой природы. — М.: Альпина Пабlishер, 2023. — 936 с.

Скляров Виктор Константинович,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: mrsklyarov@mail.ru

ORCID: 0009-0008-5926-5413

Киберугрозы бизнесу: что важно знать предпринимателям для управления рисками информационной безопасности

Аннотация. В последние годы возросло количество преступлений с использованием информационно-телекоммуникационных технологий. Возросшее число кибератак на бизнес в 2024 году подтверждается аналитическими отчетами компаний, работающих в сфере информационной безопасности. Малый и средний бизнес всё чаще становятся целями злоумышленников, в то время как крупные компании сталкиваются с рисками атак через подрядчиков и цепочки поставок. В данной работе проведён анализ основных киберугроз, с которыми сталкиваются предприниматели, и предложены рекомендации по их предотвращению. Исследование базируется на данных ведущих аналитических компаний и демонстрирует ключевые тенденции в области информационной безопасности.

В качестве методов исследования используются общетеоретические методы: сравнительный анализ, обобщение и синтез. В докладе рассмотрена официальная статистика состояния преступности в Российской Федерации и общие сведения о преступлениях, совершённых с использованием информационно-телекоммуникационных технологий. Рассмотрены аналитические отчёты, в которых подчёркнуты актуальные угрозы информационной безопасности для предпринимателей.

В исследовании проводится анализ публичных аналитических отчетов информационной безопасности. При оценке актуальных угроз и формулировке рекомендаций в данной работе предлагается внедрять комплексные меры защиты, включая технические и организационные стратегии.

Ключевые слова: киберугрозы, информационная безопасность, защита информации, предприниматели, управление рисками.

Skliarov Viktor,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: mrsklyarov@mail.ru

ORCID: 0009-0008-5926-5413

Cyber Threats to Business: What Entrepreneurs Need to Know for Managing Information Security Risks

Abstract. In recent years, the number of crimes involving information and communication technologies has increased. The rise in cyberattacks on businesses in 2024 is confirmed by analytical reports from companies operating in the field of information security. Small and medium-sized businesses are increasingly becoming targets for criminals, while large companies face the risks of attacks through contractors and supply chains. This paper analyzes the main cyber threats faced by entrepreneurs and

provides recommendations for their prevention. The research is based on data from leading analytical companies and demonstrates key trends in the field of information security.

The research methods used are general theoretical methods: comparative analysis, generalization, and synthesis. The report considers official statistics on crime in the Russian Federation and general information about crimes committed using information and communication technologies. Analytical reports are reviewed, highlighting the current information security threats for entrepreneurs.

The study analyzes public analytical reports on information security. In assessing current threats and formulating recommendations, the paper suggests implementing comprehensive protection measures, including both technical and organizational strategies.

Keywords: cyber threats, information security, data protection, entrepreneurs, risk management.

Информационная безопасность бизнеса является одним из ключевых факторов его устойчивого развития. В условиях цифровизации предпринимательская деятельность становится всё более зависимой от цифровых систем, что увеличивает уязвимость перед кибератаками. Помимо экономического ущерба, киберугрозы могут нести репутационный ущерб, подрывая доверие клиентов к цифровым сервисам. В 2024 году наблюдается рост атак на бизнес, что требует разработки и внедрения эффективных мер защиты.

Основная цель данного исследования — выявление актуальных киберугроз и разработка рекомендаций для предпринимателей по снижению рисков. *Основными задачами* являются анализ существующих киберугроз, исследование методов атак, оценка их влияния на бизнес-процессы и формулировка конкретных рекомендаций. Значение исследования заключается в его практической направленности: результаты могут быть использованы для совершенствования стратегий информационной безопасности в малом, среднем и крупном бизнесе. Для науки работа представляет ценность как систематизация актуальных угроз и методов противодействия им, что способствует развитию исследований в области кибербезопасности. Внедрение предложенных мер позволит снизить финансовые и репутационные потери компаний, а также повысить устойчивость бизнеса в условиях цифровых рисков.

Методы исследования, используемые в данной работе, — сравнительный анализ, обобщение и синтез. Для количественного анализа угроз использованы данные статистики инцидентов, опубликованные Positive Technologies, InfoWatch, Инфосистемы Джет и Kaspersky ICS CERT. В исследовании рассматривается статистика атак на бизнес, что позволяет оценить их влияние на различные сектора экономики.

Киберугрозы с каждым годом становятся всё более сложными и разнообразными, оказывая все большее влияние на безопасность предпринимателей. По данным RTM Group, приведённым в виде вывода в исследовании «Мошенничество в сети: судебная практика и ключевые аспекты» обнаружено, что: в 2021 году зарегистрировано 517722 преступлений, связанных с хищениями с использованием информационных технологий (ИТ), что всего на 1,44% больше, чем в 2020 году (510396 преступлений), но почти вдвое превышает цифру 2019 года — 294409 зарегистрированных преступлений; хищения в сети Интернет характеризуются высокой латентностью и низкой раскрываемостью, в том числе из-за возможности дистанционного совершения данных преступлений [1, с. 361]. Согласно Краткой характеристике преступности в Российской Федерации, публикуемой ФКУ «Главный информационно-аналитический центр» Министерства внутренних дел Российской Федерации за 2022 год¹, 2023 год² и 2024 год³, в данной сфере было совершено 522065, 676951 и 765365 преступлений соответственно (рис. 1):

Исходя из вышеуказанной статистики, предпринимателям следует более серьёзно подходить к вопросам информационной безопасности, принимать своевременные меры по оценке актуальных угроз и применению эффективных мер защиты.

¹ Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь — декабрь 2022 года. URL: <https://media.mvd.ru/files/application/5130663> (дата обращения: 06.04.2025).

² Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь — декабрь 2023 года. URL: <https://media.mvd.ru/files/application/5095078> (дата обращения: 06.04.2025).

³ Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь — декабрь 2024 года. URL: <https://media.mvd.ru/files/application/9209203> (дата обращения: 06.04.2025).

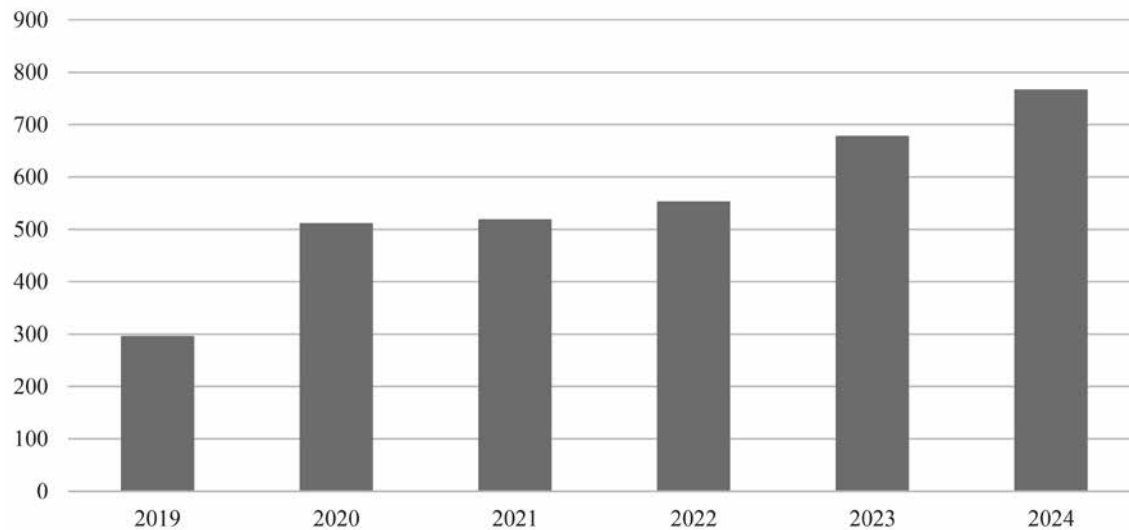


Рис. 1. Количество преступлений, совершённых с использованием информационно-телекоммуникационных технологий или в сфере компьютерной информации, тыс.

Fig. 1. Number of crimes committed using information and communication technologies or in the field of computer information, thousands

На основе анализа данных ведущих российских компаний в области информационной безопасности, публикующих общедоступные аналитические отчёты об актуальных угрозах в данной сфере, основными киберугрозами для предпринимателей в 2024 году стали следующие.

- Программы-вымогатели. Число атак программ-вымогателей продолжает расти, и малый бизнес находится в зоне особого риска. В 2024 году 44% атак на компании были связаны с использованием ransomware, что представляет угрозу потери данных и длительных простоев в работе¹. Согласно отчету Kaspersky ICS CERT, в среднем 57% компаний пострадали от атак программ-вымогателей в первые три квартала 2024 года^{2,3,4}. Главными причинами успешности подобных атак являются устаревшее программное обеспечение, слабая защита паролей и отсутствие культуры информационной безопасности среди сотрудников. Опросы показывают, что 75% респондентов считают вирусы-шифровальщики главной угрозой для непрерывности бизнеса [5, с. 21]. В случае успешной атаки злоумышленники не только шифруют данные, но и угрожают их публикацией, что может нанести компании репутационный ущерб.
- Компрометация данных. Утечки данных остаются одной из наиболее серьёзных угроз для бизнеса. В 2024 году 52% компаний столкнулись с утечками конфиденциальной информации. Среди утекшей информации 50% составили персональные данные, 30% — платежная информация, 27% — коммерческая тайна. Наиболее распространёнными способами утечки стали средства электронной коммуникации и цифровые носители (63%), хакерские атаки (32%), утечки в устном формате (31%) и на бумажных носителях (25%)⁵. В 27% случаев утечки произошли из-за реги-

¹ Актуальные киберугрозы: III квартал 2024 года — Positive Technologies, 2024. <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analyt-ics/aktualnye-kiberugrozy-iii-kvartal-2024-goda/> (дата обращения: 06.04.2025).

² Краткий обзор основных инцидентов промышленной кибербезопасности за первый квартал 2024 года — Kaspersky ICS CERT. <https://ics-cert.kaspersky.ru/publications/reports/2024/06/03/q1-2024-a-brief-overview-of-the-main-incidents-in-industrial-cybersecurity/> (дата обращения: 06.04.2025).

³ Краткий обзор основных инцидентов промышленной кибербезопасности за второй квартал 2024 года — Kaspersky ICS CERT. <https://ics-cert.kaspersky.ru/publications/reports/2024/11/08/q2-2024-a-brief-overview-of-the-main-incidents-in-industrial-cybersecurity/> (дата обращения: 06.04.2025).

⁴ Краткий обзор основных инцидентов промышленной кибербезопасности за третий квартал 2024 года — Kaspersky ICS CERT. <https://ics-cert.kaspersky.ru/publications/reports/2025/02/19/q3-2024-a-brief-overview-of-the-main-incidents-in-industrial-cybersecurity/> (дата обращения: 06.04.2025).

⁵ Оценка ущерба от утечек информации и затрат на ликвидацию последствий [Электронный ресурс] // InfoWatch. URL: <https://www.infowatch.ru/sites/default/files/analytics/files/skolko-stoyat-utechki-informatsii-poteri-ot-utechek-informatsii.pdf> (дата обращения: 06.04.2025).

страции сотрудников на сторонних сервисах с использованием корпоративных адресов и одинаковых паролей (рис. 2).

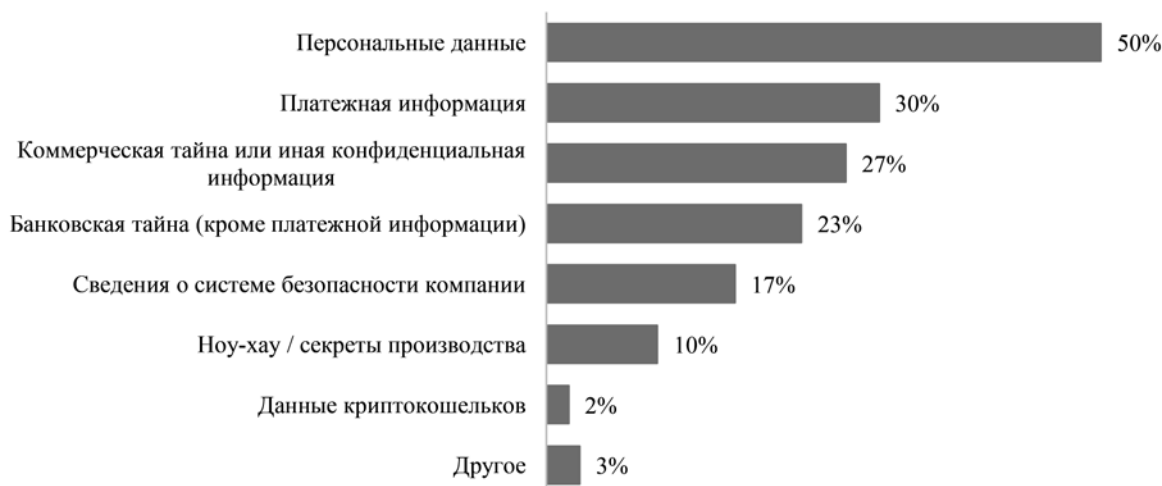


Рис. 2. Типы данных, украденные при утечке. Результаты опроса респондентов InfoWatch

Fig. 2. Types of data stolen during a leak. Survey results from InfoWatch

Кроме того, проанализируем данные о характере утечки информации, представленные на рисунке 3.

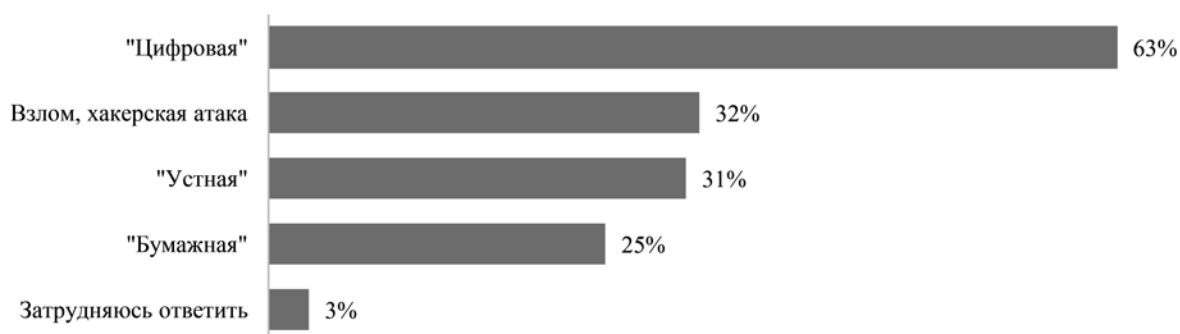


Рис. 3. Данные о характере утечки информации. Результаты опроса респондентов InfoWatch

Fig. 3. Data on the nature of information leaks. Survey results from InfoWatch

Согласно рисунку 3, наибольший процент утечки информации происходит в цифровой среде.

- **Фишинговые атаки и социальная инженерия.** Фишинг остаётся самым распространённым методом атак, особенно среди малого бизнеса, где сотрудники недостаточно осведомлены о киберугрозах. Фишинговые сайты составляют 28% всех зарегистрированных атак. Согласно исследованию «Инфосистемы Джет»¹, 92% компаний сталкивались с фишингом как с вектором атаки. Отсутствие многофакторной аутентификации и обучения сотрудников делает бизнес особенно уязвимым перед этой угрозой.
- **Атаки через подрядчиков и цепочки поставок.** Крупный бизнес продолжает сталкиваться с атаками через уязвимые цепочки поставок. В 2024 году такие атаки происходили как минимум раз в два дня, а в 17% случаев злоумышленники использовали подрядчиков как точку входа². Использование не-

¹ Анализ ландшафта угроз кибербезопасности 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://jet.su/press-center/news/infosistemy-dzhet-predstavila-analiz-landshafta-ugroz-kiberbezopasnosti/> (дата обращения: 06.04.2025).

² Анализ ландшафта угроз кибербезопасности 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://jet.su/press-center/news/infosistemy-dzhet-predstavila-analiz-landshafta-ugroz-kiberbezopasnosti/> (дата обращения: 06.04.2025).

надежных ИТ-подрядчиков привело к компрометации систем в 3% компаний. Отсутствие строгих стандартов кибербезопасности в цепочках поставок может привести к утечке данных не только в самой компании, но и у её клиентов.

Для противодействия данным угрозам следует комплексно подходить к обеспечению информационной безопасности предпринимателей, реализуя технические и организационные меры защиты.

Для реализации технических меры защиты необходимы:

- 1) регулярные обновления программного обеспечения, операционных систем, антивирусных решений и корпоративных приложений;
- 2) использование сложных паролей, внедрение политик их периодического обновления;
- 3) внедрение резервного копирования данных и хранение данных резервных копий в изолированных средах для защиты от программ-вымогателей;
- 4) внедрение многофакторной аутентификации (MFA) для всех критически важных систем и облачных сервисов;
- 5) конфигурирование строгого контроля доступа в информационных системах компании с ограничением прав пользователей по принципу минимально необходимого доступа.

В случае с организационными мерами защиты необходимо:

- 1) обучение сотрудников основам кибербезопасности, включая распознавание фишинговых атак, безопасную работу с корпоративной информацией и защиту личных данных. Сотрудникам необходимо иметь канал связи с командой ИБ-подразделений компании для оперативного информирования обо всех фактах кибератак;
- 2) разработка и регулярное обновление внутренних политик информационной безопасности, включая правила работы с корпоративными устройствами и удаленный доступ;
- 3) проведение аудита безопасности подрядчиков перед заключением договоров и регулярная оценка их соответствия стандартам кибербезопасности;
- 4) заключение с партнёрами соглашений о защите данных и ответственности за нарушения в области ИБ.

Исследование показало, что рост кибератак на бизнес требует системного подхода к информационной безопасности. Основные угрозы включают программы-вымогатели, компрометацию данных, фишинговые атаки и атаки через подрядчиков. Кроме того, специалисты отмечают важность «анализа влияния искусственного интеллекта (ИИ) как мультипликатора на рост кибербезопасности бизнес-процессов [2, с. 723]. Для минимизации рисков предпринимателям необходимо внедрять комплексные меры защиты, включая технические и организационные стратегии. Следование рекомендациям по минимизации рисков кибератак должно помочь предпринимателям обеспечить защиту бизнеса в условиях постоянно меняющегося ландшафта киберугроз. Недооценка рисков, связанных с информационной безопасностью, может приводить к нарушению операционной деятельности, задержкам в отгрузке продукции и полной остановке цифровых сервисов компании, что, в свою очередь, грозит серьёзными убытками. Кроме того, необходимо понимать, что для снижения рисков киберугроз компании нужно закладывать в бюджет затраты, даже формировать «бюджеты информационной безопасности» [3, с. 140] на снижение данных рисков.

Результаты данного исследования могут быть использованы в практике компаний по управлению киберрисками в бизнесе.

Литература

1. Поляков И. И., Суворова Т. В. Проблемы обеспечения правовой защиты интересов участников онлайн-сделок // Социально-гуманитарные вопросы общественного развития: проблемы и перспективы: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 24–25 октября 2024 года. — Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева, 2024. С. 357–366.
2. Носова С. С., Норкина А. Н., Морозов Н. В. ИИ как мультипликатор роста кибербезопасности бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6 (155). С. 723–728.
3. Махалина О. М., Махалин В. Н. Цифровизация бизнеса увеличивает затраты на информационную безопасность // Управление. 2020. Т. 8. №. 1. С. 134–140.

Соколов Андрей Сергеевич,

аспирант факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: and.sklv@gmail.com

От цифрового вызова к стратегическим возможностям: адаптация бизнеса и роль коммуникаций

Аннотация. Доклад посвящён проблеме цифровой трансформации бизнеса в современном мире, охватывая вопросы стратегической адаптации компаний к новым технологическим и рыночным условиям, а также эффективной цифровой коммуникации. В работе раскрываются основные вызовы, с которыми сталкиваются организации при внедрении цифровых технологий: сопротивление изменениям, нехватка цифровых компетенций, сложности технологической интеграции, вопросы кибербезопасности и ограниченные ресурсы. Особое внимание уделено стратегическому значению коммуникации и роли курирования контента для повышения конкурентоспособности компаний в условиях информационного шума. В заключении обозначены перспективные направления дальнейших исследований, направленные на более глубокое понимание процессов цифровой трансформации и разработку эффективных подходов для успешного управления изменениями в бизнесе.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегическая адаптация, цифровая коммуникация, курирование контента, управление изменениями.

Sokolov Andrei,

Postgraduate Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: and.sklv@gmail.com

From Digital Challenges to Strategic Opportunities: Business Adaptation and the Role of Communications

Abstract. The report addresses the issue of business digital transformation in the modern world, covering aspects of strategic adaptation of companies to new technological and market conditions, as well as effective digital communication. It highlights key challenges faced by organizations during the implementation of digital technologies, including resistance to change, a lack of digital competencies, technological integration difficulties, cybersecurity issues, and limited resources. Special attention is paid to the strategic significance of communication and the role of content curation in enhancing companies' competitiveness amid the growing digital information overload. In conclusion, the report identifies promising areas for further research aimed at deepening the understanding of digital transformation processes and developing effective strategies for successful change management in business.

Keywords: digital transformation, strategic adaptation, digital communication, content curation, change management.

Современный бизнес переживает эпоху цифровой трансформации, обусловленную быстрым развитием технологий Индустрии 4.0 (интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект и др.), которые кардинально изменяют динамику рынков и взаимодействие с клиентами. Пандемия COVID-19 ещё более подчеркнула значимость цифровой трансформации: внедрение цифровых решений помогло

компаниям смягчить влияние кризиса и сохранить отношения с клиентами на расстоянии. Цифровая трансформация (ЦТ) затрагивает все отрасли без исключения, оказывая глубокое влияние на процессы, бизнес-модели и организационные структуры компаний.

Однако при всей важности ЦТ существуют пробелы в понимании того, как именно компаниям адаптировать свои стратегии к многообразным вызовам цифровой эпохи и как эффективно выстраивать цифровую коммуникацию с клиентами.

Настоящее исследование посвящено анализу этих вопросов, объединяя технологические и организационные аспекты ЦТ и предлагая практические инсайты по стратегической адаптации бизнеса и цифровой коммуникации. Ниже представлены основные результаты и выводы данного доклада.

Стратегическая адаптация бизнеса в цифровую эпоху

Цифровая трансформация требует от компаний пересмотра своих стратегий и бизнес-моделей с учётом новых цифровых реалий. В постпандемический период многие фирмы были вынуждены ускорить процессы цифровой трансформации, осознав всю их многогранность. Технологическое развитие сформировало новый уровень потребительских ожиданий. Теперь клиенты ожидают получить не только инновационные цифровые продукты и услуги, но и удобные способы взаимодействия, активно вовлекая в свою повседневную жизнь социальные медиа и различные цифровые устройства. В результате потребительское поведение стало менее предсказуемым и более волатильным, что заставляет компании искать пути адаптации к моделям спроса, которые сложнее прогнозировать. Наблюдается и другая тенденция: компании всё активнее вовлекают в создание ценности широкую партнёрскую экосистему, приглашая к участию в бизнес-процессах не только своих традиционных стейкхолдеров, но и отдельных клиентов, независимых консультантов, стартапы и технологические корпорации. Применение такого открытого подхода создаёт основу для эффективной кооперации и внедрения инноваций, поскольку позволяет выйти за пределы традиционного круга стейкхолдеров и построить общую среду для генерации ценности. В условиях цифровой трансформации, стратегическая адаптация подразумевает глубокую перестройку основных бизнес-процессов, продуктовой линейки, услуг, а в некоторых случаях и всей организационной структуры компании [1]. Однако реализация цифровых инициатив сопряжена с серьёзными трудностями. Несмотря на обилие современных технологий и продуманных управленческих моделей, цифровые преобразования часто занимают больше времени и сталкиваются с большим числом осложнений, чем ожидалось. Известен ряд примеров провалов, когда компании не успели перестроиться под новую цифровую реальность — к примеру банкротство некогда знаменитого бренда «Blockbuster», не адаптировавшегося к изменениям в модели проката видео-контента.

Исследования показывают, что хотя большинство европейских компаний (около 75%) видят в цифровых технологиях новые возможности, примерно 41% компаний до сих пор не внедрили современные цифровые инструменты. Причинами отставания являются недостаток финансовых ресурсов и низкая цифровая культура, особенно в секторе малого и среднего бизнеса, а также недостаточное обучение персонала и слабость механизмов планирования и контроля изменений. Тем не менее для сохранения конкурентоспособности цифровые технологии должны стать ядром стратегии каждой компании, что подразумевает переосмысление, а порой и полное переформатирование существующих бизнес-моделей. Иными словами, цифровая эпоха фактически «заставляет» компании становиться гибкими организациями, способными к постоянной адаптации под динамичную и сложную цифровую среду [2]. Как крупный, так и малый бизнес вынужден эволюционировать в сторону большей гибкости и инновационности, чтобы выживать и процветать в условиях непрерывных изменений.

Цифровая коммуникация и ценность контента

Эффективная коммуникация в цифровой среде стала неотъемлемой частью успешной трансформации бизнеса [3]. Коммуникация сама по себе создает ценность для компании и её стейкхолдеров. Любая организация посредством своего существования, выпуска продукции и взаимодействия с внешней средой постоянно передаёт информацию — как внутри компании, так и внешним аудиториям. При цифровой трансформации особенно важно, чтобы руководство осознавало психологические факторы, влияющие на решения покупателей, и выстраивало коммуникационные стратегии, ориентированные не только на краткосрочную прибыль, но и на долгосрочное создание ценности.

В эпоху Интернета бизнес сталкивается с феноменом «информационного шума»: избыточным объёмом данных в сети, из которого потребителю трудно выделить действительно важное. Современные пользователи испытывают усталость от бесконечного выбора и гораздо больше доверяют опыту независимых экспертов и других клиентов (отзывы, рекомендации), чем прямым рекламным заявлениям компаний. Соответственно, для компаний крайне важно глубоко понимать свою аудиторию и персонализировать контент и сервисы под её запросы. Коммуникация должна вызывать у клиентов чувство эмпатии и доверия, позитивно влияя на их решение в пользу компании.

Однако привлечь внимание целевой аудитории на фоне информационного шума крайне сложно. Одним из действенных подходов, рекомендованных в докладе, является курирование контента — целенаправленный отбор, упорядочение и распространение ценных цифровых материалов по конкретной теме, представляющей интерес для определенного сегмента аудитории. Курирование контента можно назвать «искусством нахождения и добавления ценности» к информации: компания фильтрует огромный поток данных, выделяет лучшее и делится им от своего имени, формируя образ эксперта в глазах аудитории. Несмотря на высокий уровень автоматизации, человеческое участие в этом процессе остаётся ключевым: контент-менеджеры должны тщательно анализировать и сопоставлять факты, избегая предвзятости, чтобы оперативно повысить доверие к бренду и создать привлекательный имидж компании. Грамотно реализованная стратегия курирования контента повышает осведомлённость о бренде и способствует устойчивому росту бизнеса. Более того, такой подход позволяет компании выгодно выделяться среди конкурентов, выступать авторитетным источником в своём рынке, а также лучше слушать своих клиентов и гибко реагировать на их потребности (например, разрабатывать для них новые, узконаправленные продукты и услуги). Таким образом, цифровая коммуникация — от общей культуры корпоративного общения до конкретных тактик, таких как курирование контента — играет решающую роль в улучшении пользовательского опыта и эффективном донесении ценностей компании в цифровую эпоху [3].

Ключевые вызовы цифровой трансформации

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровой трансформации сопряжен с множеством серьёзных проблем. Исследование выделяет ряд ключевых вызовов, с которыми сталкиваются организации на пути цифровых изменений.

- Сопротивление изменениям и культурные барьеры. Около 70% инициатив по цифровой трансформации терпят неудачу вследствие сопротивления персонала и недостаточной поддержки со стороны руководства. Традиционные установки и организационная культура, не ориентированные на инновации, могут существенно тормозить внедрение цифровых решений. Преодоление этого барьера требует сильного лидерства, четкого, разделяемого всеми видения перемен и активного вовлечения сотрудников в процесс изменений.
- Технологическая сложность интеграции. Внедрение передовых технологий нередко осложняется проблемами интеграции различных систем и обеспечения бесшовного пользовательского опыта. Без должного упора на удобство и адаптивность новых инструментов риска не реализовать ожидаемые выгоды ЦТ значительно возрастает, а сами технологии могут быть невостребованными пользователями.
- Нехватка цифровых компетенций. У многих компаний отсутствуют необходимые компетенции в таких областях, как кибербезопасность, архитектура приложений, интеграция программных решений, анализ данных и управление цифровыми коммуникациями. Дефицит экспертизы особенно ощутим в малых и средних предприятиях, которым часто не хватает ресурсов на привлечение внешних экспертов. Развитие цифровых навыков внутри организации становится насущной необходимостью для успешной трансформации.
- Кибербезопасность. Цифровизация увеличивает уязвимость к кибератакам: злоумышленники могут эксплуатировать бреши в системах, недостатки настроек и невнимательность пользователей, создавая серьёзные угрозы для бизнеса. Успех трансформации напрямую зависит от способности компании выстроить надежную систему кибербезопасности. Это включает в себя как внедрение соответствующих мер, так и регулярную оценку уязвимостей с целью защиты конфиденциальной информации клиентов и корпоративных ноу-хау.

- Ограниченность ресурсов. Дефицит финансирования в сочетании с отсутствием ясной стратегии цифровизации часто ведёт к неконтролируемому увеличению расходов и срыву сроков реализации проектов. Поэтому для компаний становится критически важным заблаговременно формулировать долгосрочные бизнес-цели и прогнозировать рентабельность цифровых инициатив. Такой подход позволяет обеспечить рациональное распределение ресурсов и достижение положительных результатов.
- Динамика потребительских запросов. Поскольку цифровая трансформация является долгосрочным процессом, за время её проведения могут кардинально измениться как предпочтения, так и ожидания клиентов. Ярким примером служит пандемия COVID-19, которая выступила катализатором эволюции клиентских требований и каналов коммуникации.
- Необходимость чёткой стратегии. Многогранность ЦТ затрудняет формирование единой стратегии: есть риск слепо следовать модным технологическим трендам или ложным предположениям, руководствуясь когнитивными искажениями. Отсутствие продуманной стратегии ведёт к разрозненным усилиям и снижает устойчивость результатов трансформации. Поэтому для успеха требуется чётко сформулированная стратегия цифровых изменений, позволяющая избежать необдуманного следования моде и преодолеть внутренние искажения восприятия.

Заключение и перспективы дальнейших исследований

Цифровая трансформация стала стратегическим императивом для современного бизнеса — как для стартапов, так и для крупных корпораций — и диктует необходимость одновременно адаптировать стратегии и совершенствовать коммуникации. Успех преобразований зависит не только от внедрения технологий, но и от способности компаний пересмотреть свои бизнес-модели и организационные процессы в соответствии с реалиями цифрового рынка, а также выстроить эффективное взаимодействие с клиентами в новых условиях [4]. Стратегическая адаптация позволяет бизнесу оставаться релевантным на фоне стремительных технологических изменений, а цифровые коммуникации помогают донести до потребителей ценностное предложение компании и улучшить их пользовательский опыт.

В то же время ЦТ — сложный, многогранный процесс, для успешной реализации которого организациям необходимо преодолеть перечисленные вызовы и избегать упрощённого подхода. Любой компании требуется персонализированная стратегия цифровых преобразований, которая бы учитывала специфику отрасли, корпоративную культуру и имеющиеся в распоряжении ресурсы. Не существует единого для всех алгоритма трансформации, а слепое копирование популярных решений без адаптации к собственным реалиям почти наверняка приведет к неудаче.

Представленный доклад намечает несколько векторов для дальнейшего глубокого изучения. Особого внимания заслуживает разработка подходов к управлению изменениями в условиях цифровой трансформации, включая выявление факторов, которые способствуют успешному преодолению сопротивления и эффективному внедрению новшеств. С этим тесно связан вопрос анализа способов интеграции сложных технологий с акцентом на удобство для конечных пользователей и разработка методик для развития ключевых цифровых навыков внутри организации. Ещё одним перспективным направлением является изучение адаптации компаний к меняющимся запросам потребителей и влияния этих процессов на клиентскую удовлетворённость. Наконец, требуется более глубокое понимание механизма формирования эффективной цифровой стратегии: как компаниям избегать распространённых ошибок, когнитивных искажений и бездумного следования трендам. В целом можно утверждать, что цифровая трансформация является неизбежным и необходимым этапом развития бизнеса. Наконец, требует внимания вопрос формирования эффективной стратегии цифровой трансформации: как компаниям избежать распространённых ошибок, когнитивных искажений и бездумного следования трендам при разработке и реализации своих цифровых стратегий.

В целом цифровая трансформация — неизбежный и необходимый этап развития бизнеса, однако для её успешной реализации необходим комплексный подход, который гармонично объединяет технологические инновации, организационные преобразования и тщательно выстроенную коммуникационную стратегию. Результаты обзора подтверждают решающую роль стратегической адаптации и цифровой коммуникации в этом процессе, а выявленные пробелы указывают на необходимость дальнейших исследований, направленных на расширение теоретических и практических представлений о цифровой трансформации и выработку эффективных ориентиров для бизнеса в условиях цифровой эпохи [2].

Литература

1. *Абдуллаев Н. А., Абдуллаева М. Г.* Оптимизация основных бизнес-процессов предприятия в методологии ARIS // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 3 (113). С. 115–123.
2. *Быкова А. В.* Инновации в бизнес-процессах // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. № 17-1. С. 615–620.
3. *Grewal D., Herhausen D., Ludwig S. and Ordenes F. V.* The future of digital communication research: considering dynamics and multimodality // Journal of Retailing. 2022. №. 2, С. 224–240.
4. *Пригульный А. Г.* Анализ бизнес-процессов — инструмент повышения эффективности стартап-проекта // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. 2022. № 3 (34). С. 258–264.

Толстоусов Дмитрий Дмитриевич,
аспирант
факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dima.tolstousov@yandex.ru
ORCID: 0009-0005-0025-8268

Роль цифровизации в области предпринимательства

Аннотация. В условиях развивающегося технологического прогресса организации вынуждены адаптироваться к сложившимся реалиям и эффективно внедрять цифровую науку в свои бизнес-процессы.

Статья посвящена оценке роли цифровизации в области предпринимательства. Современное предпринимательство, несомненно, глубоко заинтересовано в привлечении новейших цифровых технологий, которые могут оказать существенное влияние на экономику организации. Цифровые процессы обладают свойством стремительного развития, а также широко используются в области предпринимательства. Внедрение данных процессов без анализа и научного исследования может повлечь за собой негативные последствия, которые могут отразиться на основных финансовых результатах организации, а также на показателях и их пороговых значениях. Исходя из вышеперечисленного, следует изучить влияние цифрового вмешательства в области предпринимательства, а также рассмотреть ключевые риски и угрозы.

Ключевые слова: цифровизация, предпринимательство, развитие технологического прогресса, бизнес, цифровые процессы.

Tolstousov Dmitrii,
Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dima.tolstousov@yandex.ru
ORCID: 0009-0005-0025-8268

The Role of Digitalization in the Field of Entrepreneurship

Abstract. With the evolving technological progress, organizations are forced to adapt to current realities and effectively integrate digital science into their business processes.

Modern entrepreneurship is undoubtedly deeply interested in attracting the latest digital technologies that can have a significant impact on the organization's economy. Digital processes have the property of rapid development, and are also widely used in the field of entrepreneurship. The introduction of these processes without analysis and scientific research may entail negative consequences that may affect the main financial results of the organization, as well as the indicators and their thresholds. Based on the above, it is necessary to study the impact of digital intervention in the field of entrepreneurship, as well as identify key risks and threats.

Keywords: digitalization, entrepreneurship, development of technological progress, business, digital processes.

В настоящее время цифровые технологии являются одной из самых распространённых сфер, которая имеет довольно большое количество пользователей по всему миру, они стали важным аспектом, оказывающим влияние как на миллионы людей, так и на многие сферы современного мира: политические, экономические и социальные.

В современных условиях хозяйствования уже невозможно представить организацию без всеобъемлющего использования цифровых ресурсов. Высокая заинтересованность различных сфер деятельности говорит о том, что цифровая трансформация экономики и общества в целом выходит на новый уровень и поэтому требует детального анализа и углублённого исследования в сфере предпринимательства.

В условиях развивающегося технологического прогресса организации вынуждены адаптироваться к сложившимся реалиям и эффективно внедрять цифровую науку в свои бизнес-процессы. Современное предпринимательство, несомненно, глубоко заинтересовано в привлечении новейших цифровых технологий, которые могут оказать существенное влияние на экономику организации, а также на её эффективное управление. Цифровые процессы обладают свойством стремительного развития, а также широко используются в области предпринимательства. Внедрение данных процессов без анализа и научного исследования может повлечь за собой негативные последствия, которые могут отразиться на основных финансовых результатах организации, а также на показателях и их пороговых значениях. Исходя из вышеперечисленного, следует изучить влияние цифрового вмешательства в области предпринимательства [1].

Следует подчеркнуть, что значительную роль в области предпринимательства играет именно цифровизация, поскольку она открывает не только новые возможности, но и автоматизирует рутинные задачи, оптимизирует многие процессы, что в результате существенно повышает эффективность того или иного бизнеса. Различные цифровые платформы предоставляют среднему и малому бизнесу доступ к глобальным рынкам, упрощают поиск клиентов и партнёров по всему миру, безусловно, не без помощи интернет-маркетинга и социальных сетей, ставшие мощными инструментами для продвижения товаров и услуг, позволяя нацеливаться на конкретную аудиторию. Также стоит отметить, что цифровизация вместе с технологическим прогрессом требуют постоянного обучения от предпринимателей и всех других пользователей цифровых платформ по той причине, что данная сфера изо дня в день совершенствуется, и появляются новые инструменты. Более того, каждый человек, связанный с цифровыми процессами в рабочей деятельности, обязан обеспечивать кибербезопасность, а также соблюдать требования законодательства в области защиты персональных данных.

Задачи исследования:

- 1) выявить риски цифровизации;
- 2) определить специфику внедрения цифровых технологий в область предпринимательства;
- 3) проанализировать развитие и интеграцию искусственного интеллекта в область предпринимательства;
- 4) продемонстрировать успешный кейс цифровой трансформации на примере интернет-платформы «Авито».

При выполнении исследования была проведена работа с аналитическими материалами, а также со статистическими данными в рамках внедрения цифровых процессов в область предпринимательства. Поставленные задачи исследования были решены посредством общенаучных методов исследования, включая сравнительный, логический анализ и графическую интерпретацию данных.

Цифровизация бизнес-процессов на сегодняшний день занимает главенствующую роль в развитии предпринимательского сектора. В современном мире цифровые технологии стремительно внедряются в различные сферы общества и оказывают существенное влияние как на государство, так и на общество в целом. Таким образом, объясняется актуальность выбранной темы исследования.

Теоретические аспекты очень важны в анализе рассматриваемой тематики, так как они являются фундаментом научного исследования. Статья 2 Гражданского кодекса РФ устанавливает, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. А цифровизация, в свою очередь, — это внедрение современных технологий в бизнес-процессы, что напрямую коррелирует с темой исследования.

Внедрение цифровых технологий значительно ускоряет развитие организации, а также может служить преимуществом среди конкурентов. Но что же именно так ускоряет развитие преимущественно в области предпринимательства, рассмотрим подробнее.

Как уже было сказано ранее, в настоящее время цифровые технологии являются одной из самых распространённых сфер, которую мы наблюдаем практически в каждом жизненном аспекте. В эпоху

цифрового прогресса развитие экономики, а вместе с ней и предпринимательской сферы, принуждает малый и крупный бизнес прибегать к цифровизации как отдельных структур, так и всего бизнеса, что, с одной стороны, приводит к искоренению привычных ролей и функций, а с другой стороны, приводит к созданию новых специальностей. Также в период цифровой трансформации предпринимателям необходимо активно внедрять инновационные решения для поддержания конкурентоспособности, это включает в себя использование искусственного интеллекта для персонализации клиентского опыта, машинного обучения для прогнозирования спроса и анализа рынка, а также блокчейн-технологий для повышения прозрачности и безопасности различных транзакций [5]. Развитие цифровой экономики также требует от предпринимателей пересмотра бизнес-моделей и процессов управления, ведь ключевыми факторами становятся гибкость, адаптивность и ориентация на клиента, важно создавать цифровые продукты и услуги, которые отвечают потребностям конкретной целевой аудитории и обеспечивают ценность для клиентов.

Не менее важную роль в цифровой трансформации в области предпринимательства играет государственная поддержка, только совместными усилиями государства, предпринимателей и общества в целом возможно полноценно реализовать потенциал цифровой экономики и создать условия для устойчивого развития предпринимательства. Однако для успешного существования цифровизации необходимо создавать регуляторную среду, обеспечивать доступ к финансированию и образовательным программам, а также поддерживать развитие цифровой инфраструктуры [6].

Одной из основных отраслей цифрового прогресса в настоящее время является создание и развитие искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО), что, в свою очередь, также открывает новые возможности для предпринимателей. Сейчас искусственный интеллект во многом способен заменить человека: ИИ может автоматизировать принятие решений, анализировать базу данных, продумывать бизнес-планы, оптимизировать взаимодействия как между отделами, так и между клиентами, а также улучшить их. Варианты внедрения искусственного интеллекта и машинного обучения в область предпринимательства могут быть следующими:

- чат-боты и виртуальные ассистенты повышают качество обслуживания клиентов (особенно популярно среди бизнеса, ведь каждому предпринимателю важно получать обратную связь от своих клиентов);
- предиктивная аналитика (прогнозирует спрос и оптимизирует запасы);
- блокчейн и криптовалюты предлагают новые способы проведения транзакций и управления финансами;
- смарт-контракты, которые, в свою очередь, автоматизируют выполнение соглашений, снижая риски и затраты на юридические услуги.
- децентрализованные финансы (DeFi) позволяют оказывать и получать аналог привычных финансовых услуг — кредитования, страхования, управления активами, а также совершать другие операции с криптоактивами.

Однако, несмотря на все вышеперечисленные преимущества, цифровые процессы наряду с возможностями создают новые риски и угрозы. Киберпреступность набирает обороты, а кибербезопасность становится более уязвимой, требуя от малого и крупного бизнеса постоянного пристального внимания к вопросам безопасности, предпринимателям необходимо прибегать к разработке долгосрочных стратегий защиты от различных кибератак и сохранять конфиденциальность баз данных, поскольку утечка информации и мошенничество в социальных сетях могут нанести колоссальный ущерб репутации и финансовому состоянию предприятия [4]. Как минимум по этой причине крупному и малому бизнесу стоит не пренебрегать обучением персонала в системе защиты информации для успешного ведения бизнеса в цифровой среде.

Выделим основные риски цифровизации бизнеса:

- финансовые риски;
- риски информационной безопасности;
- организационные и человеческие риски.

Вышеперечисленные риски могут оказать существенное влияние на деятельность организации в случае пренебрежения анализа внедрения цифровых технологий. Данные риски могут повлиять на мотивацию сотрудников, а именно на её падение, также могут возникать различные проблемы,

сбои в функционировании той или иной цифровой системы. Недостаточно квалифицированные специалисты, игнорирование информационной безопасности — все это может повлечь за собой серьёзные финансовые потери для компании. Поэтому предприниматели, собирающиеся цифровизировать свой бизнес, должны тщательно анализировать потенциальные риски и, соответственно, разрабатывать меры по их минимизации.

Следует подчеркнуть, что растущее число гаджетов приводит к появлению больших объёмов информации, формирующих большие данные, которые человек не в состоянии обработать в короткие сроки, поэтому решение объёмных задач или постоянно повторяющихся бизнес-процессов стоит за различными цифровыми технологиями, в том числе и за искусственным интеллектом, как было сказано ранее [2]. Однако во многих бизнесах наблюдается неверный подход к решению поставленных задач с помощью цифровизации, в результате чего её запуск не всегда принесёт успех. Такая тенденция связана с неправильной трактовкой цифровых процессов, более трети хозяйствующих субъектов воспринимают цифровизацию как проявление автоматизации через оцифровку бизнес-процессов, но на самом деле все цифровые технологии только на первый взгляд кажутся похожими, а в сущности, они отличаются масштабами изменений на предприятии. Например:

- оцифровка — трансформация процессов бизнеса в цифровой формат;
- цифровизация — этап развития, на котором обработанные данные и процедуры могут использоваться для оптимизации и ускорения производственных процессов;
- цифровая трансформация — более глобальный процесс, связанный с комплексными задачами, основанными на внедрении цифровых технологий, когда возникает возможность генерировать и реализовывать идеи, объединяющие всю оцифрованную информацию [7]. Эта технология направлена на расширение круга возможностей для выработки и реализации стратегических решений, способных увеличить прибыль предприятия и/или получить дополнительные выгоды ее клиентам.

В настоящее время к главным цифровым преимуществам для субъектов предпринимательства можно отнести следующие аспекты: продвинутое использование компьютерных технологий; умение создавать и вести сайты в сети Интернет; опыт работы в диджитал среде (сюда также можно отнести навык развивать предприятие в Интернете; применение CRM-, SCM-систем (например, Битрикс24).

В России цифровая трансформация происходит в нескольких направлениях:

- информационная безопасность;
- разработка инновационных технологий;
- нормативно-правовое регулирование в цифровой среде;
- создание единого информационного пространства;
- подготовка и обучение специалистов и др.

Следует ещё раз подчеркнуть, что на сегодняшний день цифровизация прочно вошла в нашу жизнь, это мы можем наблюдать во всех сферах, более подробно рассмотрим этот процесс на примере цифровых платформ. Российский интернет-сервис «Авито» — площадка для размещения различных объявлений (о товарах, недвижимости, вакансиях, а также различных услугах). Интернет-площадка трансформирует рынок онлайн-объявлений, поэтому активно начала внедрять искусственный интеллект в свои внутренние процессы. По словам Андрея Рыбинцева, «Авито начала внедрять технологии искусственного интеллекта в 2014 году. Главная задача ИИ в совокупной работе с интернет-платформой — это обеспечение поддержки пользователя на всех этапах его взаимодействия с платформой». Влад Федулов отмечает, что искусственный интеллект сопровождает пользователя всё время его пребывания на платформе. Более 150 алгоритмов ежедневно анализируют 30 млрд кликов пользователей, постоянно обучаясь и совершенствуясь. Искусственный интеллект модерирует 99% объявлений.

Сервис «Авито» трансформирует рынок онлайн-объявлений, опираясь на мощь искусственного интеллекта. Алгоритмы анализа рыночной цены, разработанные компанией, позволяющие определить оптимальную стоимость товара, опираясь на анализ множества аналогичных предложений, стали незаменимым инструментом для продавцов. Алгоритмы искусственного интеллекта «Авито» интегрированы во все ключевые процессы:

- регистрация пользователей;
- подача объявления;

- персонализация ленты (персонализированные рекомендации, основанные на предпочтениях пользователей, повышают эффективность поиска);
- монетизация;
- система репутации;
- логистика;
- поддержка.

Искусственный интеллект также играет ключевую роль в создании безопасной среды для пользователей, предоставляя систему ML-триггеров, которая анализирует поведение пользователей и формирует рейтинг, основанный на отзывах. Ещё один важный аспект в обеспечении безопасности в интернет-платформе — модерация контента, осуществляемая ИИ, который анализирует 99% публикуемого контента, около 20 миллионов объявлений в день, в онлайн-сервисе «Авито». Нейросеть способна в кратчайшие сроки обрабатывать огромные объёмы информации, выявляя нарушения и обеспечивая соответствие требованиям платформы. Стоит отметить, что без четко выстроенной работы ИИ сервису пришлось бы нанять несколько сотен модераторов, чья скорость была бы значительно ниже.

В арсенале «Авито» огромный набор алгоритмов, позволяющий платформе не только адаптироваться к нуждам растущей аудитории, но и активно минимизировать риски, сопутствующие онлайн-торговле (рис. 1). Сегодня «Авито» — это передовой рубеж в сфере онлайн-безопасности, надёжно защищённый благодаря неустанной работе высококвалифицированной команды в совокупности с искусственным интеллектом. ИИ является ключевым фактором, превращающим платформу в эффективное и безопасное пространство для электронной коммерции, где каждый пользователь может быть уверен в безопасности своих сделок и договоренностей [3].

ИИ в Авито: на каждом этапе пути пользователя

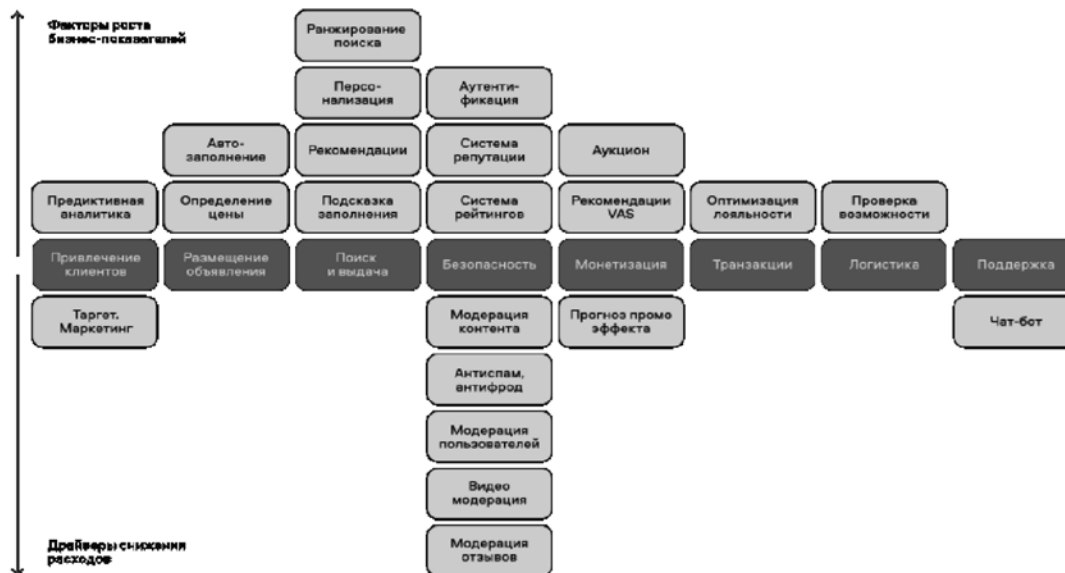


Рис. 1. ИИ в Авито

Fig. 1. AI in Avito

Понятие цифровизации по сравнению со своей первоначальной трактовкой значительно расширилось, ведь изначально цифровизация подразумевала переход на электронные дивайсы (компьютеры, ноутбуки и т.д.) и электронные платформы (другими словами, перенос бизнес-процессов в электронный вид), сейчас же цифровизация выступает более сложным процессом, прочно существующим в предпринимательстве и требующим не только программного обеспечения, но и тщательной подготовки работы, которая позволит оптимизировать и ускорить производственные операции.

Принятие цифровых технологий — одно из важнейших решений для малого и среднего бизнеса, поскольку результаты могут существенно повлиять на его деятельность. Трансформация компаний возможна только при правильном применении цифровых технологий, потому что в эпоху глобализации наиболее продуктивным и конкурентоспособным является бизнес, использующий современные информационно-коммуникационные технологии, интегрирующийся и выходящий на международные рынки.

Литература

1. *Апханова Е. Ю., Бирюкова Л. В.* Цифровизация бизнеса в России: возможности и проблемы. 2021. № 1 (105). С. 21–27.
2. *Джабраилова Н. Д.* Значение и роль цифровизации в области бизнеса. 2022. № 11. С. 564–568.
3. Как ИИ помог «Авито» стать крупнейшим и безопасным классифайдом в мире. — 2024 [Электронный ресурс] // CNews. URL: https://ai.cnews.ru/articles/2024-05-15_kak_ii_pomog_avito_stat_kрупnejshim?ysclid=m9uc0qmrle629250882 (дата обращения: 18.03.2025).
4. *Полянин А. В., Соболева Ю. П., Тарновский В. В.* Цифровизация процессов малого и среднего предпринимательства // Управленческое консультирование. 2020. № 4 (136). С. 80–96.
5. *Плис С. А., Анисимова С. Е., Идигова Л. М.* Влияние цифровизации функций менеджмента на экономические показатели производственной деятельности организации // Научный журнал: тенденции развития науки и образования. 2023. № 96. С. 139–141.
6. *Хоменко Е. Б., Матвеева И. В., Ватутина Л. А.* Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях цифровой экономики: монография. — М.: Издательство Русайнс, 2020. — 170 с.
7. Цифровая трансформация. Особенности и влияние на рост бизнеса [Электронный ресурс] // Медиаплатформа «vc.ru». URL: <https://vc.ru/u/1134941-digex-co/431264-cifrovaya-transformaciya-osobennosti-i-vliyanie-na-rost-biznesa> (дата обращения: 18.03.2025).

Тютюнник Евгений Васильевич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tyutyunnik2@yandex.ru

Научный руководитель
Токмакова Елена Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой экономики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: e_tokmakova@mail.ru
SPIN-код: 6750-1722
ORCID: 0000-0001-9963-2726
Scopus Author ID: 57207925805

Проблемы стратегического управления в малом предпринимательстве в России в современных условиях

Аннотация. Статья посвящена анализу ключевых проблем стратегического управления в малом предпринимательстве России в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от реактивного к проактивному управлению на фоне санкционного давления, цифровизации и глобальных рыночных трансформаций. Цель работы – выявление системных барьеров стратегического планирования и разработка мер для их преодоления. Методологическую основу составили комбинированные подходы, включающие теоретический анализ, качественные и количественные методы.

В результате исследования выделены пять взаимосвязанных проблем: 1) ограниченность внутренних ресурсов и компетенций предпринимателей; 2) дефицит внешних ресурсов (кадровых и финансовых); 3) низкий уровень организационной культуры; 4) бюрократия и коррупция; 5) турбулентность внешней среды, включая санкции и геополитические риски. Авторы подчеркивают, что эти факторы формируют замкнутый круг, препятствующий долгосрочному планированию.

Для решения проблем предложен комплекс мер: разработка адаптированных отраслевых моделей стратегического управления, стимулирование обучения предпринимателей через бесплатные программы и льготное кредитование, цифровая трансформация бизнеса для минимизации бюрократических барьеров, а также государственная поддержка для снижения финансовой нагрузки. Особое внимание уделено роли цифровизации в повышении эффективности и устойчивости малых предприятий.

Исследование вносит вклад в развитие подходов к стратегическому управлению в условиях VUCA-среды и служит основой для дальнейших исследований в области государственно-частного партнёрства и внедрения цифровых инструментов. Реализация предложенных мер позволит малому бизнесу не только адаптироваться к текущим вызовам, но и заложить фундамент для долгосрочного развития.

Ключевые слова: стратегическое управление, малое предпринимательство, стратегия бизнеса, проблемы предпринимательства, нестабильная среда.

Tyutyunnik Evgeny,
Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Faculty of Business
Synergy University, Moscow,
E-mail: tyutyunnik2@yandex.ru

Scientific Supervisor
Tokmakova Elena Nikolaevna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Digital Economics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: e_tokmakova@mail.ru
SPIN-code: 6750-1722
ORCID: 0000-0001-9963-2726
Scopus Author ID: 57207925805

Strategic Management Challenges in Small Business Entrepreneurship in Russia in Modern Conditions

Abstract. The article analyzes key challenges of strategic management in small business entrepreneurship in Russia under unstable internal and external conditions. The relevance of the study stems from the need to transition from reactive to proactive management amid sanctions pressure, digitalization, and global market transformations. The aim is to identify systemic barriers to strategic planning and propose measures to overcome them. The methodological framework combines theoretical analysis with qualitative and quantitative methods.

The study identifies five interconnected challenges: 1) limited internal resources and competencies of entrepreneurs; 2) shortages of external resources (human and financial); 3) low organizational culture; 4) bureaucracy and corruption; 5) environmental turbulence, including sanctions and geopolitical risks. The authors emphasize that these factors create a vicious cycle hindering long-term planning.

To address these challenges, a comprehensive set of solutions is proposed: developing adapted industry-specific strategic management models, incentivizing entrepreneurial training through free programs and preferential lending, advancing digital transformation to reduce bureaucratic barriers, and enhancing government support to alleviate financial burdens. Special emphasis is placed on digitalization as a tool to improve efficiency and resilience in small enterprises.

The research contributes to advancing strategic management approaches in a VUCA environment and lays the groundwork for future studies on public-private partnerships and digital tool implementation. Implementing the proposed measures would enable small businesses to adapt to current challenges while establishing a foundation for sustainable long-term development.

Keywords: strategic management, small business, business strategy, entrepreneurship challenges, volatile environment.

Стратегическое управление является основой устойчивого развития бизнеса, позволяя компаниям адаптироваться к изменениям рынка, минимизировать риски и достигать долгосрочных целей. Однако в России, несмотря на отсутствие признаков драматического сокращения количества малых предприятий, наблюдается хроническая неэффективность стратегического планирования. Это связано как с внутренними ограничениями (кадровый дефицит, архаичные управленческие практики), так и с внешними условиями (макроэкономическая волатильность, геополитические вызовы).

Цель исследования: выявить ключевые барьеры стратегического управления в российском предпринимательстве и предложить пути их преодоления. Актуальность работы обусловлена необходимостью перехода от реактивного к проактивному управлению в условиях санкций, цифровизации и глобальной трансформации рынков.

Исследование базируется на комбинированном подходе, включающем теоретический анализ, качественные и количественные методы.

Стратегическое управление рассматривается как неотъемлемая часть работы менеджмента в любой организации. Е. А. Фадеева даёт следующее определение стратегического управления: «стратегическое управление — это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности даёт возможность предприятию выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [1, с. 13].

Выживание организации в долгосрочной перспективе и достижение стратегических целей является результатом стратегического управления.

Для того чтобы осуществлять стратегическое управление, организация должна разработать стратегию. В текущем контексте стратегию будем рассматривать как чёткое понимание организацией своих долгосрочных целей, внутренних ресурсов, потребностей потребителей, внешней среды и необходимых действий для достижения целей.

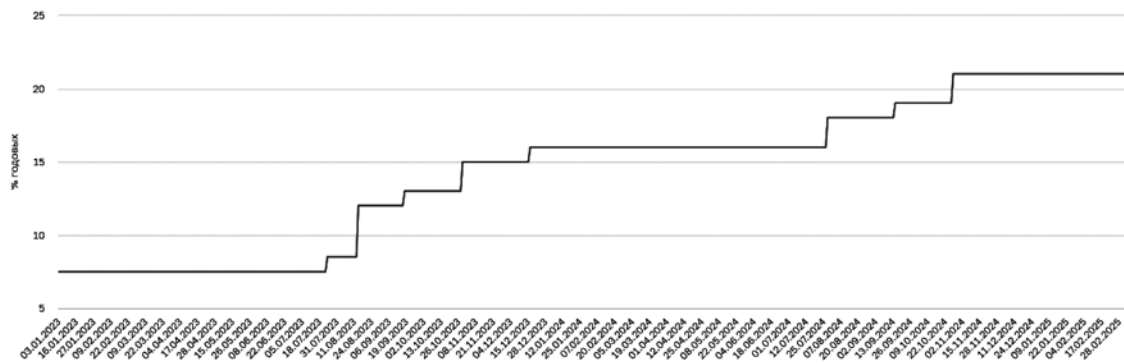
Если рассмотреть весь объём профессиональных функций предпринимателя, предлагаемых Ю. Б. Рубиным [2, с. 93–94], становится очевидным следующее.

1. Объём и разноплановость функций создают высокую нагрузку, с которой не каждый предприниматель способен справиться, особенно на ранних этапах развития организации, которые как раз реализуются в рамках малого предпринимательства.
2. Функция стратегического управления организацией не выделена и размыта по всему объёму функций, что логично выражается во фрагментарном стратегическом управлении без определённой стратегии с упором на операционную деятельность.

Исходя из вышеописанного можно выделить первую проблему стратегического управления в предпринимательской деятельности: ограниченность предпринимателя в собственных ресурсах и компетенциях. Современному предпринимателю в малом бизнесе катастрофически некогда заниматься стратегией и, что более важно, зачастую он не знает, что стратегическое управление вообще существует и оказывает определяющее влияние на будущее его бизнеса.

Второй проблемой стратегического управления следует выделить ограниченность внешних ресурсов (в первую очередь финансовых и кадровых). Согласно результатам исследования Н. В. Бессарабовой [3], в России в настоящее время наблюдается дефицит кадров, который будет усугубляться со временем. М. А. Денисов и М. Ю. Шевкуненко, анализируя рынок труда в России, выражаются более эмоционально: «Статистика дефицита кадров за 2023 году поражает — около 4,8 млн сотрудников не хватает на рынке труда, а примерно 85% организаций испытывают «кадровый голод» [4, с. 31].

По мнению Д. А. Шевченко, финансовые ограничения являются значимым барьером в развитии малого и среднего бизнеса в России [5]. Учитывая драматичный рост ключевой ставки Центрального банка в 2023 и 2024 годах (рис. 1), финансовый барьер становится ещё более актуальным.



Четвёртой проблемой стратегического управления нельзя не выделить коррупцию и бюрократические барьеры. И. А. Ахмадуллина и А. И. Ахметзянова в своём исследовании коррупции в России делают неутешительный вывод, что «коррупция остаётся серьёзной проблемой в стране» [8, с. 6]. Бюрократические и коррупционные барьеры в контексте стратегического управления следует рассматривать как неумение и нежелание предпринимателей «играть по правилам», которые предписываются государством, что создаёт тенденцию накопления различного рода нарушений. Эти нарушения выглядят для предпринимателя незначительными, однако легко вскрываются при любой проверке и грозят значительными штрафами, что неминуемо отразится на функционировании организации вплоть до внезапного закрытия бизнеса.

Пятая проблема стратегического управления в России — турбулентность внешней среды. Т. В. Мирошниченко и А. А. Эдилов в своём исследовании отмечают, что «в 2022 году в отношении России было введено свыше 5 тысяч санкций, большинство из которых имеют выраженный экономический характер. Существенные ограничения и запреты затронули, например, транспортно-логистическую отрасль, а также изменили цепочки операций по импорту и экспорту. Крупные международные компании, ранее активно взаимодействовавшие с сектором МСП, покинули российский рынок. В условиях сохраняющейся высокой зависимости российского бизнеса от зарубежных компаний влияние санкций усиливалось» [9, с. 212]. Неопределённость и турбулентность в настоящее время обсуждаются в экономической науке во всём мире, однако Россия как государство, проходящее через военно-политический и экономический кризисы, представляет собой квинтэссенцию мира VUCA. Горизонт стратегического планирования в такой ситуации значительно сокращается, что воспринимается некоторыми предпринимателями как предпосылки к бесполезности стратегического управления. На самом же деле в контексте стратегического управления предприниматель должен не просто предвидеть изменения внешней среды, но быть готовым к любым непредвиденным изменениям.

Пути преодоления проблем стратегического управления в малом предпринимательстве в России

Ввиду того, что все вышеописанные проблемы стратегического управления связаны между собой, в некоторой степени порождают друг друга, подход к преодолению этих проблем должен быть комплексный:

1. Следует использовать научный метод и потенциал российских учёных в области менеджмента для формирования отраслевых моделей стратегического управления в предпринимательской деятельности, которые будут максимально соответствовать современному состоянию экономики России и позволят предпринимателям, которые используют эти модели, с высокой вероятностью достигать успеха в бизнесе.
2. Следует стимулировать интерес к обучению стратегическому управлению среди предпринимательского сообщества. При этом наилучшим стимулом может выступать бесплатный формат обучения и получение льготного кредита на реализацию стратегии бизнеса при условии успешного прохождения обучения.
3. Следует стимулировать предпринимателей к цифровой трансформации бизнеса, что поможет повысить эффективность бизнеса и противостоять ограничениям в трудовых ресурсах. С другой стороны, цифровая трансформация может в значительной степени разрешить бюрократические проблемы, когда автоматизированные системы упрощают взаимодействие с госорганами до нескольких кликов и не позволяют допускать небрежности в типовых процессах.

Стимулирование в данном случае также может исходить со стороны государства, решая проблему финансовых ресурсов организации за счёт льготного кредитования в случае подтверждения кейса успешной цифровой трансформации предприятия.

Проведённое исследование позволило выявить ключевые системные проблемы стратегического управления в российском малом предпринимательстве. Основными барьерами стали: ограниченность внутренних ресурсов и компетенций предпринимателей, дефицит кадров и финансирования, низкий уровень организационной культуры, бюрократические и коррупционные препятствия, а также высокая турбулентность внешней среды, усугублённая санкционным давлением и геополитической нестабильностью. Эти проблемы взаимосвязаны и формируют замкнутый круг, препятствующий переходу от реактивного к проактивному управлению.

Для преодоления выявленных вызовов предложен комплекс мер, включающий:

- разработку адаптированных отраслевых моделей стратегического управления на основе научных исследований;
- стимулирование обучения предпринимателей через бесплатные программы и льготное кредитование;
- цифровую трансформацию бизнеса для повышения эффективности и минимизации бюрократических барьеров;
- государственную поддержку, направленную на снижение финансовой нагрузки и создание стабильных институциональных условий.

Реализация этих мер позволит малым предприятиям не только адаптироваться к текущим вызовам, но и заложить основу для устойчивого долгосрочного развития. Особую актуальность предложенные решения приобретают в условиях глобальной трансформации рынков, требующей гибкости и инновационности.

Перспективой дальнейших исследований может стать анализ эффективности внедрения цифровых инструментов в стратегическое управление, а также изучение роли государственно-частного партнёрства в снижении коррупционных рисков. Разработка практических кейсов успешной адаптации малого бизнеса к VUCA-среде станет важным шагом в формировании культуры стратегического мышления среди российских предпринимателей.

Литература

1. *Фадеева Е. А.* Формирование системы управления стратегическим развитием малых предприятий. — Волгоград: ВолгГТУ, 2020. — 66 с.
2. *Рубин Ю. Б.* Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1 (67). С. 83–103.
3. *Бессарабова Н. В.* Причины и последствия влияния кадрового дефицита на российский рынок труда // Вестник ВИЭПП. 2024. № 1. С. 74–81.
4. *Денисов М. А., Шевкуненко М. Ю.* «Кадровый голод» в России // Еромеш. Global. 2024. № 55. С. 30–37.
5. *Шевченко Д. А., Арку Х. К.* Финансовые ограничения как барьер развития малого и среднего бизнеса в РФ // Экономинфо. 2018. Т. 15. № 4. С. 60–64.
6. Ключевая ставка банка России: Банк России [Электронный ресурс] // Сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2023&UniDbQuery.To=10.03.2025 (дата обращения: 10.03.2025).
7. *Гришина Т. В.* Организационная культура российского предпринимательства: история и современность // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6. № 6 (147). С. 10–15.
8. *Ахмадуллина И. А., Ахметзянова А. И.* Анализ состояния коррупции в России: современные тенденции // Правовая реформа. 2025. № 1. С. 6–10.
9. *Эдилов А. А., Мирошниченко Т. В.* Экономическое влияние введения санкций на малый и средний бизнес // В сборнике: Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России: сборник статей международной научно-практической конференции. — М., 2024. С. 212–216.

Усатюк Сергей Сергеевич,
аспирант направления «Менеджмент»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: serj708x@gmail.com

Новые возможности кооперативов как коллективного бизнеса на основе управленческой системы с искусственным интеллектом для решения социальных и экономических проблем общества

Аннотация. В данной статье рассматриваются экономические и социальные проблемы развития общества в эпоху глобализации и внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы организаций. Основные негативные тенденции связаны с недостаточной вовлеченностью общества в развитие предпринимательства на коллективном уровне, что приводит к дефициту эффективных экономических структур, способных конкурировать с корпорациями, а также поддерживать внутренний и внешний экономический баланс страны на международной арене в условиях глобализации. Внедрение искусственного интеллекта предоставляет значительные преимущества крупным предприятиям по сравнению с малым и средним бизнесом благодаря сложным и дорогостоящим интеграциям автоматизации и роботизации бизнес-процессов. Это значительно повышает эффективность производства и управления, устраняя необходимость участия человека как специалиста. Это, в свою очередь, вызывает сокращение численности персонала, что приводит к росту безработицы и снижению уровня квалификации трудоспособного населения. Также это снижает стимул для бизнеса к обучению персонала и подготовке молодых кадров, что негативно сказывается на экономическом потенциале малого и среднего бизнеса. Вследствие таких изменений возникают социальные проблемы, такие как снижение благосостояния и здоровья нации, вызванное уменьшением социально-экономической активности граждан.

Ключевые слова: искусственный интеллект, кооперативы, управление, экономический баланс, инновации, социальное неравенство.

Usatyuk Sergey,
Postgraduate Student, Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: serj708x@gmail.com

New opportunities for cooperatives - as a collective business based on a management system with artificial intelligence, to solve social and economic problems of society

Abstract. This article examines the economic and social problems of society development in the era of globalization and the introduction of artificial intelligence into the business processes of organizations. The main negative trends are associated with insufficient involvement of society in the development of entrepreneurship at the collective level, which leads to a shortage of effective economic structures capable of competing with corporations, as well as maintaining the internal and external economic balance of the country in the international arena in the context of globalization. The

introduction of artificial intelligence provides significant advantages to large enterprises compared to small and medium-sized businesses due to complex and expensive integration of automation and robotization of business processes. This significantly increases the efficiency of production and management, eliminating the need for human participation as a specialist. This, in turn, causes a reduction in the number of personnel, which leads to an increase in unemployment and a decrease in the level of qualifications of the working population. It also reduces the incentive for businesses to train personnel and prepare young personnel, which negatively affects the economic potential of small and medium businesses. As a result of such changes, social problems arise, such as a decline in the welfare and health of the nation, caused by a decrease in the socio-economic activity of citizens.

Keywords: artificial intelligence, cooperatives, management, economic balance, innovation, social inequality.

Актуальность. Использование искусственного интеллекта на благо общества, особенно в целях объединения социальных групп в бизнес-единицы на базе кооперативов, может изменить эту ситуацию. Основной недостаток таких организаций — недостаточная гибкость в принятии ключевых управленческих и бизнес-решений — может быть устранен с помощью интеграции ERP-систем с использованием искусственного интеллекта. При должной интеграции это позволит сделать управленческие процессы достаточно эффективными для создания конкурентоспособных бизнес-единиц, что создаст условия для высокой вовлеченности граждан в коллективное развитие предпринимательства и поможет сбалансировать экономический дисбаланс, предотвращая связанные с ним социальные проблемы.

Целью настоящей работы является анализ экономических и социальных проблем, связанных с внедрением искусственного интеллекта, а также изучение возможных решений этих проблем через использование кооперативов и ERP-систем и других систем управления организацией с использованием нейросетей.

Данная тема является актуальной в свете многочисленных социальных и экономических проблем, связанных с недостаточной вовлеченностью общества в бизнес. Основные причины этих проблем — дефицит знаний и навыков предпринимательства, а также нехватка платформ, систем и инфраструктуры, способствующих успешному старту и развитию бизнеса [5]. Тем не менее, за последние 20 лет в России было внедрено множество элементов социально-экономических систем, способствующих развитию предпринимательства: внедрено множество государственных и частных программ поддержки малого и среднего бизнеса, значительно развит банковский сектор, а также усовершенствована образовательная система в сфере менеджмента, которая считается одной из лучших в Евразийском пространстве. Также важно отметить, что отношение общества к предпринимательству претерпело значительные изменения: негативные и скептические настроения существенно ослабли, а предпринимательство стало восприниматься как важный социально-экономический элемент, способствующий личностному и национальному развитию.

Обзор проблемы исследования. На текущий момент человечество вступило в новую эволюционную эпоху, где внедрение ИИ в сферу бизнеса и экономики становится неизбежным на глобальном уровне. Эти изменения воспринимаются двояко: с одной стороны, часть населения и бизнеса надеется на улучшение качества жизни благодаря внедрению роботов и автоматизации, что приведет к уменьшению необходимости работать и повышению уровня благосостояния. С другой стороны, малые и средние предприятия сталкиваются с вызовами, связанными с конкуренцией с крупными корпорациями, которые обладают ресурсами для внедрения технологий автоматизации [4].

Существует группа специалистов, рассматривающая внедрение искусственного интеллекта как значительную угрозу для общества и экономики. По мнению экспертов, даже при государственном контроле существует вероятность, что небольшие социальные и коммерческие группы с корыстными интересами смогут использовать ИИ для создания угроз, что требует строгого контроля за развитием технологии. Ожидается, что уже к 2026 году искусственный интеллект сможет писать эссе, неотличимые от человеческих, заменять водителей к 2027 году и выполнять функции хирурга к 2053 году. Также прогнозируется, что ИИ превзойдет людей во всех задачах в течение ближайших 45 лет и автоматизирует все рабочие места в течение 120 лет [6].

Даже если государству удастся полностью контролировать развитие данной технологии, возможен сценарий стагнации и отсутствия конкуренции. Это может произойти, если другие страны позволят

своим предприятиям и гражданам свободно использовать ИИ, что увеличит разрыв между государствами. Избыточный контроль или запрет на внедрение возможностей искусственного интеллекта противоречит здравому смыслу и прогрессу, и его осуществление может оказаться крайне трудоемким и малоэффективным.

Искусственный интеллект уже сегодня превосходит людей по многим показателям, включая уровень IQ и креативность, что порождает важные вопросы о будущем труда и занятости. Даже в оптимистичном сценарии развития ИИ, при котором найдется баланс между его возможностями и угрозами, возможны скрытые, но значительные социальные проблемы — снижение социально-экономической активности. В этой ситуации уникальные человеческие таланты, такие как интеллект, креативность и предприимчивость, могут утратить свою значимость для большинства людей, что негативно скажется на обществе и экономике. Высока вероятность повышения уровня безработицы, роста монополизации, снижения общих экономических показателей и ухудшения важных социальных показателей «здорового» общества.

Д. И. Менделеев отмечал, что одной из причин слабого развития промышленности в России является отсутствие личной предприимчивости, что обусловлено привычкой людей полагаться на помощь извне, а не предпринимать самостоятельные усилия.

С другой стороны, есть пример маркетплейсов и он имеет положительную сторону, так как новый рынок электронной коммерции стал доступен малому и среднему бизнесу благодаря созданной инфраструктуре крупных игроков (компаний), что повысило общий экономический рост и количество участников в сегменте СМП, но не следует забывать, что эти крупные компании по-прежнему контролируют рынок, что создаёт почву для рыночных манипуляций и вытекающих из этого экономических и социальных проблем.

Оптимальным решением вышеуказанных проблем, может быть система, которая способна решить объединить людей в организованные группы предпринимателей, создавая необходимые продукты и услуги, развивая повсеместно необходимые навыки и качества среди населения, а главное — практически каждый участник такой группы способен быть что называется «собственником бизнеса», развивая самое необходимое — предпринимательское мышления, за счет принятия ключевых стратегических и управленческих решений в организации. Потенциально такой подход должен повысить вовлеченность людей в сферу бизнеса и научить снова объединяться в эффективные организационные группы для достижения социально-экономических благ и целей, что даст новый глобальный толчок в развитии экономики и общества в нашей стране и в мире. А возможно это на базе кооперативов, которые несли по всей стране (СССР) важные экономические и социальные функции, например начало развития частного предпринимательства, хотя и имели ряд изъянов, (например, отсутствие гибкости в системе принятия управленческих решений) и исторических факторов, которые не позволили трансформироваться в эффективную коммерческую единицу во времена перехода государства на капиталистические рельсы в эпоху глобализации, но есть немало и других примеров, существующих по сей день и успешно развивающихся несколько десятилетий, не смотря на меняющиеся рыночные условия и глобальные экономические кризисы.

Пример успешного кооператива. Для иллюстрации эффективности кооперативной модели можно рассмотреть деятельность Mondragon Corporation, одного из крупнейших кооперативов в мире. Основанная в 1956 году, Mondragon представляет собой успешную технологическую и производственную компанию, которая на сегодняшний день достигла годового оборота 23,34 млрд долларов США и обеспечивает рабочие места для более чем 36000 сотрудников [8]. Mondragon сумел трансформироваться из классического кооператива в международную компанию, сохраняя при этом основные принципы трудовой демократии, включая коллективное принятие решений и справедливое распределение прибыли среди работников-собственников.

Преимущества кооперативной модели. Главным преимуществом кооперативов является коллективное владение бизнесом, что стимулирует чувство ответственности и принадлежности у каждого сотрудника. Это приводит к повышению устойчивости бизнеса, поскольку работники мотивированы вносить личный вклад в успех предприятия. В отличие от традиционных корпоративных структур, в которых стратегические решения принимаются исключительно собственниками, кооперативы обеспечивают участие всех работников в процессе принятия решений, что усиливает социальное взаимодействие и улучшает моральный климат в коллективе [7].

В кооперативах также наблюдается меньшая дифференциация заработной платы. Например, в Mondragon разница между самым высокооплачиваемым и самым низкооплачиваемым сотрудником не превышает семикратного размера [1]. В то время как в традиционных корпорациях эта разница может достигать сотен и тысяч раз. Такая модель способствует созданию более справедливой системы оплаты труда и снижению социального неравенства.

Проблемы и вызовы. Несмотря на многочисленные преимущества, кооперативы сталкиваются с рядом вызовов, связанных с конкуренцией со стороны частных компаний. Частные компании зачастую обладают большей гибкостью в принятии стратегических решений, что позволяет им быстрее адаптироваться к изменениям на рынке. В условиях автоматизации и внедрения ИИ кооперативы также сталкиваются с трудностью поиска новой рыночной ниши и создания устойчивой бизнес-модели, которая способна обеспечить достаточный уровень прибыли для удовлетворения интересов всех работников-собственников [8].

С развитием автоматизации увеличивается риск сокращения рабочих мест, особенно в крупном бизнесе, где роботизация и искусственный интеллект становятся основными способами повышения эффективности. На примере Amazon можно видеть, что 100000 сотрудников были заменены 750000 роботами, что подтверждает опасения относительно влияния ИИ на рынок труда [7]. В результате увеличивается разрыв между богатыми и бедными, что несет в себе социальные риски и усиливает неравенство.

Перспективы развития кооперативов. Для того чтобы кооперативы могли успешно конкурировать на современном рынке, необходимо развитие гибридных моделей управления, которые сочетают принципы кооперативного управления с элементами традиционного бизнеса. Это позволит объединить преимущества коллективного принятия решений с гибкостью частных компаний. Кроме того, интеграция технологий искусственного интеллекта в управленческие процессы кооперативов может повысить их конкурентоспособность и улучшить процессы принятия решений.

Важным аспектом является создание инфраструктуры, поддерживающей развитие индивидуального и коллективного предпринимательства. Это может включать образовательные программы для повышения уровня предпринимательских навыков, платформы для финансирования кооперативных инициатив и консалтинговую поддержку в области бизнес-планирования и маркетинга [7].

Таким образом, подход кооперативов может быть эффективным решением. Кооперативы способны объединить людей в независимые от крупных игроков рынка эффективные бизнес-единицы, которые помогут сбалансировать рынок, повысив компетенции этих организаций и их сотрудников-собственников. Такой подход повысит качество продукции и услуг, а также решит вопросы занятости и социально-экономической удовлетворенности граждан, создавая благоприятную социально-экономическую среду. Кроме того, использование ИИ в экономической сфере может стать более децентрализованным для всех участников рынка при условии сбалансированного регулирования со стороны государства с точки зрения угроз и возможностей.

Это также может создать равные условия для использования ИИ всеми игроками рынка, что повысит согласованность и обеспечит здоровую конкуренцию, что позволит решать многоцелевые задачи в различных сферах. Соответственно, контролируемый технологический потенциал развития увеличится, и будет зависеть от количества и разнообразия игроков, их компетенций в использовании ИИ в бизнесе и производственных процессах. При таких условиях технологический потенциал продолжит расти, что положительно скажется на ВВП страны.

Для начала, чтобы обосновать это утверждение, необходимо рассмотреть, могут ли кооперативы действительно стать эффективными бизнес-моделями на современном рынке.

Как показывает экономическая история (в том числе СССР) и современные примеры, у кооперативов есть как преимущества, так и недостатки. Рассмотрим наиболее важные из них:

Преимущества кооперативов перед традиционными организациями:

1. Сетевой эффект. Кооперативы могут обеспечивать стабильное развитие благодаря «антихрупкости». Это означает снижение рисков за счет сотрудничества и распределения ответственности между участниками [2].
2. Аккумуляция компетенций и ресурсов. Кооперативы позволяют объединить ресурсы и компетенции участников, что обеспечивает синергетический эффект.

3. Низкие барьеры для входа. На начальных этапах развития кооперативу достаточно нескольких сотен, а порой и десятков участников, включая их семьи, для создания жизнеспособной производственной или потребительской модели.

Пример успешного кооператива: *Arizmendi Pizza* — кооператив, в котором производители пиццы управляют и владеют бизнесом, одновременно являясь и потребителями продукции. Также можно привести пример “*REI*” — потребительского кооператива с доходом \$2,9 млрд, где потребители периодически получают дивиденды в зависимости от их покупок.

Также, кооперативы могут отличаться от традиционных компаний тем, что они финансируются за счет прямых инвестиций, а не за счет сторонних акционеров. Это позволяет участникам принимать решения, с учетом интересов коллектива, а не только, направленные на увеличение прибыли. Успешность кооперативов во многом зависит от решений, исходящих, в первую очередь от ценностей объединения ресурсов для экономии на масштабе и стремлением избежать антиконкурентного поведения.

Придерживаться данных ценностей следует не только исходя из социального смысла, но также это может быть полезным с точки зрения бизнеса. Чем быстрее растет кооператив, тем больше он сможет сэкономить за счет масштаба, что повышает ценность членства для всех участников и способствует дальнейшему расширению. Также участники могут использовать излишки для себя или например, извлекать прибыль, продавая их новым членам.

Не следует, также забывать о налоговых преимуществах, которые позволяют сэкономить на страховых взносах.

Недостатки кооперативов:

1. Коллективное управление. Один из недостатков кооперативов — это сложность принятия решений, так как часто необходимо согласование с большим количеством участников, что ведет к бюрократии и снижению гибкости.
2. Сложности с перестройкой. Кооперативам труднее адаптироваться к изменениям на рынке, в отличие от традиционных компаний, где решения принимаются быстрее и с учетом интересов небольшого числа собственников.
3. Проблемы с привлечением капитала. Кооперативы сложнее создавать с нуля, чем корпорации, так как им не доступны рынки капиталов, а управление инвестициями членов с общими ценностями требует больше времени и усилий.

Однако, есть успешные примеры кооперативов, которые преодолевают эти трудности. Например, компания *Vanguard* использует модель, в которой интересы клиентов и владельцев совпадают, что позволяет избежать конфликтов и эффективно управлять инновациями.

Проблемы, с которыми сталкивается российский рынок. Проблемы, с которыми сталкиваются кооперативы, можно частично решить с помощью современных технологий, таких как ИИ и ERP-системы. Эти технологии могут помочь кооперативам улучшить управление, повысить гибкость и ускорить принятие решений.

Инфраструктура для создания и внедрения таких решений уже существует, и конкуренция среди разработчиков программных продуктов стимулирует улучшение качества услуг, что открывает новые возможности для кооперативов.

В любом случае, такой подход управления кооперативов с использованием искусственного интеллекта представляет собой новую технологию, и, как любая новая технология, требует времени для созревания и интеграции в процессы общества и производства. Изменения, которые она принесет, станут очевидны лишь через некоторое время, но они будут существенно влиять на социально-экономическое развитие, потому что потенциально они могут сбалансировать коллективное управление и сделать его максимально эффективным, что при условии распространения таких бизнес-моделей, баланс экономических сил может сдвинуться в сторону малого и среднего бизнеса, тем самым ситуация поменяется на пользу здоровой конкуренции, стимулирования бизнес образования и вовлеченности населения, а значит это даст толчок производственному росту и ВВП, что в совокупности и является решением социально-экономических проблем, рассмотренных в настоящей статье.

Пример из истории подтверждает, что для успешной адаптации новых технологий необходимо время. Когда Джеймс Ватт запатентовал свой паровой двигатель в 1769 году, энергия пара не смогла заменить воду в качестве источника мощности в промышленности примерно до середины XIX века, почти через

сто лет после регистрации патента. Точно так же, несмотря на внедрение электричества и компьютерных технологий еще в конце XIX века, продуктивность труда в США не увеличивалась существенно до 1930-х годов.

Заключение. Современные ERP-системы с элементами ИИ могут позволить кооперативам эффективно управлять ресурсами, производственными процессами и клиентскими отношениями, автоматизируя рутинные задачи и ускоряя принятие решений. Более того, такие системы могут оптимизировать распределение прибыли, улучшить взаимодействие с клиентами и партнерами [3]. Кроме того, ИИ способен улучшить финансовое планирование и учет, что особенно важно для кооперативов, где управление должно быть максимально прозрачным и эффективным. Например, на базе ИИ можно создавать прогнозные модели для управления капиталом, минимизации рисков и оптимизации расходов, что может существенно повысить экономическую эффективность кооперативных организаций.

С развитием ИИ стоит также учитывать возможные негативные социальные последствия. Технологическая революция может привести к безработице в отдельных секторах экономики, где автоматизация и роботы заменят труд людей. Например, в области логистики и транспорта ожидается массовое сокращение рабочих мест вследствие использования автономных автомобилей и дронов для доставки товаров. Это потребует изменений в социальной политике и системы образования, направленных на переквалификацию и адаптацию рабочих кадров к новым условиям.

Литература:

1. *Лафуэнте Х.Л.* Кооперативный Опыт MONDRAGON: Человечество в Труде (кейс) [Электронный источник] // Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/YjRQ5jhXNgKSCV2u> (Дата обращения: 28.03.2025)
2. *Полянин А. В., Соболева Ю. П., Кулакова Л. И.* Инновационные риски в предпринимательстве // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 114–127.
3. *Соболева Ю. П., Головенков И. В.* Искусственный интеллект в управлении взаимоотношениями с клиентами // Роль бизнеса в трансформации общества — 2024: сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции). Москва: Издательство: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 131–134.
4. *Соболева Ю. П., Пайчадзе П. В.* Роль искусственного интеллекта в управлении деятельностью бизнес-структур // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 2 (182). С. 127–131.
5. *Соболева Ю. П., Фадеев О. А.* Теоретические основы применения технологий искусственного интеллекта в управлении // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2024. № 20. С. 68–72.
6. *Brynjolfsson E., McAfee A.* The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. [Электронный источник] // Digamo. URL: <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf> (Дата обращения: 28.03.2025)
7. *Smith A.* The impact of automation on labor markets: A cooperative perspective // International Journal of Business and Society. 2019. 24 (3). P. 125–143.
8. *Vlasova V., Roud V.* Cooperative Strategies in the Age of Open Innovation: Choice of Partners, Geography and Duration // Foresight and STI Governance. 2020. № 14 (4). P. 80–94.

Шаталов Андрей Алексеевич,

аспирант,
факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sa33879@gmail.com

Маркетплейсы как маркетинговые технологии

Аннотация. Активная цифровизация и развитие интернет-торговли приводит к изменению потоков аудитории, все больший процент которой предпочитает покупки в интернете. Развитие технологии безопасности, удобства использования и экономии, предоставленные такими площадками как маркетплейсы, ускоряет этот рост, а также приводит аудиторию в эти площадки напрямую в обход поисковых систем или иных точек взаимодействия. Накопленная уникальная аудитория этих площадок становится все больше, а возможности по цифровизации предпочтений и сегментации активно улучшаются, что приводит к тому, что они становятся не только каналом продаж, но и инструментом маркетинга для бизнеса. Бюджеты интернет – маркетинга постепенно перетекают в маркетплейсы по мере их технологического развития и появления новых возможностей взаимодействия с потребителями и аудиторией. Это открывает новые возможности для активного развития малого бизнеса т. к персонализация и сегментирование потребителей на более мелкие группы позволяет предоставить продукт нацеленный точно на определенную аудиторию. Доклад посвящен теме и анализу этих тенденций на Российском рынке с использованием системного подхода, сравнительного и контент-анализа ежегодных исследований DataInsight, а также научных работ отечественных авторов и электронных ресурсов.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, маркетплейсы, маркетинг, электронная торговля, аналитика

Shatalov Andrey,

Postgraduate Student,
Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sa33879@gmail.com

Marketplaces as Marketing Technologies

Abstract. Active digitalization and development of online trade leads to changes in audience flows, an increasing percentage of which prefers online shopping. The development of security technology, ease of use and savings provided by such platforms as marketplaces accelerates this growth and also brings the audience to these platforms directly, bypassing search engines or other points of interaction. The accumulated unique audience of these platforms is becoming larger, and the possibilities for digitalization of preferences and segmentation are actively improving, which leads to the fact that they are becoming not only a sales channel, but also a marketing tool for business. Internet marketing budgets are gradually flowing into marketplaces as they develop technologically and new opportunities for interaction with consumers and audiences appear. This opens up new opportunities for the active development of small businesses, since personalization and segmentation of consumers into smaller groups allows you to provide a product aimed specifically at a specific audience. The report is devoted to the topic and analysis of these trends in the Russian market using a systems approach, comparative and content analysis of annual DataInsight studies, as well as scientific works of domestic authors and electronic resources.

Keywords: marketing technologies, marketplaces, marketing, e-commerce, analytics

Маркетплейсы активно способствовали бурному развитию рынка электронной коммерции в последние годы, основной рост которого в основном обеспечивался именно ими. Благодаря чему развивается предпринимательство в России, открываются малые производства, индивидуальные предприниматели, а также самозанятые, количество предпринимателей только на 2 площадках (Ozon и wildberries) уже превысило 620 тыс. как показывают исследования многие из них не имеют других каналов сбыта даже диверсифицированного в поле маркетплейсов, 78% бизнесов торгуют только на одном из маркетплейсов. Эволюция этих площадок, которые занимают уже почти 90% рынка электронной коммерции приводит к все усложняющейся конкуренции, маркетплейсы эволюционируют и внедряют на своих площадках технологии рекламы и другие маркетинговые инструменты, умение новых появившихся субъектов малого и среднего предпринимательства адаптироваться к новым условиям жизненно важно, особенно в условиях выхода на российские торговые платформы иностранных предпринимателей. Например в 2024 году количество ИП зарегистрированных гражданами КНР увеличилось на 41%, в этой связи крайне важно эффективно конкурировать с новыми субъектами которые обладают хоть и удаленной но сильно развитой производственной базой, а также потенциально большими ресурсами для захвата рынка маркетплейсов и электронной торговли в России.

Маркетплейсы – что такое и какой объем рынка торговли занимают

Активная цифровизация и развитие интернет-торговли приводит к изменению потоков аудитории, все больший процент которой предпочитает покупки в интернете. Рынок e-commerce в России продолжает расти высокими темпами.

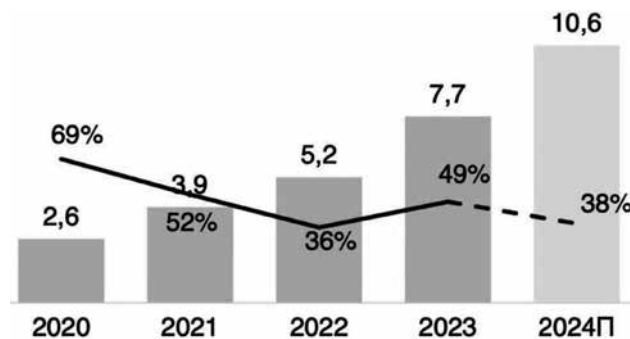


Рис. 1. Динамика объема продаж eCommerce, трлн руб.

Fig. 1. Dynamics of eCommerce sales volume, trillion rubles.

Источник: данные Data Insight, март 2024

Интернет-торговля уже незаменима в жизни потребителей. Маркетплейсы это основная ее часть, только Ozon и Wildberries это около 90% онлайн рынка интернет-торговли и продолжают расти.

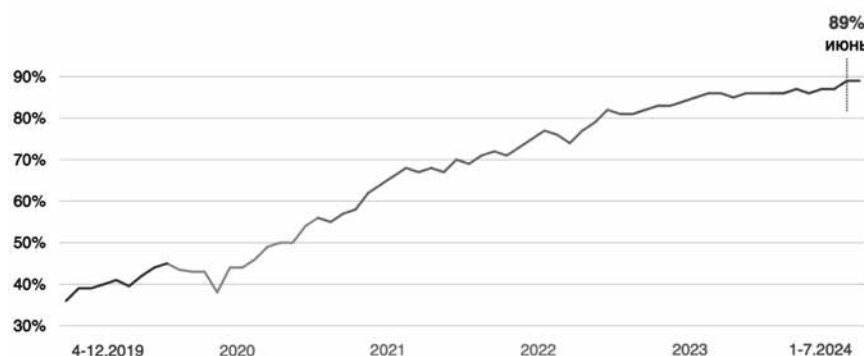


Рис. 2. Доля Wildberries и Ozon от всех онлайн-заказов

Fig. 2. Share of Wildberries and Ozon from all online orders

Источник: данные Data Insight, октябрь 2024

Основной рост интернет-торговли происходит за счет бизнес- модели маркетплейс.

Основная ценность их создания заключается в:

1. Разнообразие:

Объединении продавцов(селлеров) на одной площадке. Предоставление разнообразии продуктов пользователям.

2. Безопасность

Обеспечения безопасности покупок путем проведения транзакций через свой интерфейс, предоставления пользователям объективных оценок товаров, обеспечения прозрачности и юридической безопасности покупки товара/услуги

3. Инфраструктура

Позволяет сделать сроки процесса покупок предсказуемым и прозрачным, а также сэкономить на доставке.

4. Экономия

Экономия продавцов на маркетинге, что в конечном счете отражается на стоимости конечного продукта. [1, с. 75].

Типы бизнес-модели маркетплейсов:

Модель посредника в транзакциях и координатора Wildberries и OZON

Ценность для продавцов

Автоматизация бизнес-транзакций (исполнения заказов) через свою платформу для экономии затрат на логистику маркетинг и ИТ. Фулфилмент продажи товара (упаковка, оформление факта реализации товара)

Упрощение ведения товарного и бухгалтерского учета

Аналитика продаж и спроса

Ценность покупателей

Предоставление за счет экономии, более выгодных цен и бесплатной доставки

Возможности сравнения товаров и цен на них от разных производителей и поставщиков в одном каталоге с адаптивной фильтрацией.

Юридическая безопасность приобретения товаров/услуг

Выручка

Комиссия с транзакции. Комиссия за дополнительные услуги.

Модель коммуникатора: Яндекс Маркет

Комиссия за размещение рекламы. Комиссия за размещение объявления. Комиссия за получение ценных торговых данных [2, с. 472].

Продавцы на маркетплейсах

Всего на российских маркетплейсах ведут продажи около 620 тыс. бизнесов. 80% из них торгуют на Wildberries и/или Ozon.

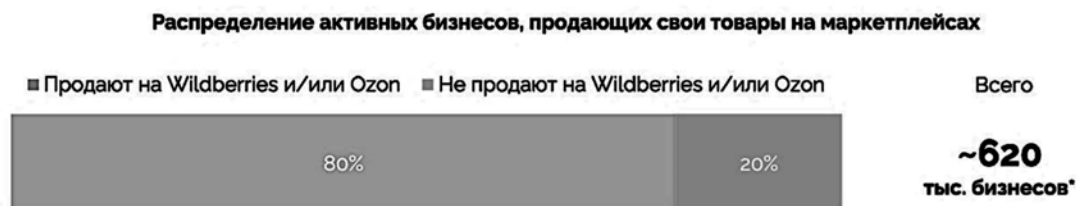


Рис. 3. Бизнесы на маркетплейсах [3]

Fig. 3. Businesses on marketplaces [3]

Источник: данные Data Insight 24 декабря 2024 г.

Около 87,5% предпринимателей торгующих на маркетплейсах это индивидуальные предприниматели (ИП) и самозанятые плюс большая часть организаций имеющих другие правовые формы, также относятся к малому бизнесу. Из чего можно сделать вывод, что малые предприятия это основная часть продавцов на этих площадках и он же самая уязвимая. [3]

Ограничения и изменения которые происходят

Бизнес средний и малый практически все используют маркетплейсы для обеспечения продаж. Какие основные изменения происходят? Изменяется поведение потребителей (карта пути клиента). Растет конкуренция, увеличивается количество витрин, товаров. Вместе с этим продукты все больше персонализируются и изменяются, подстраиваясь под соответствующую аудиторию.

Также все свидетельствует о росте затрат на работу с данными площадками

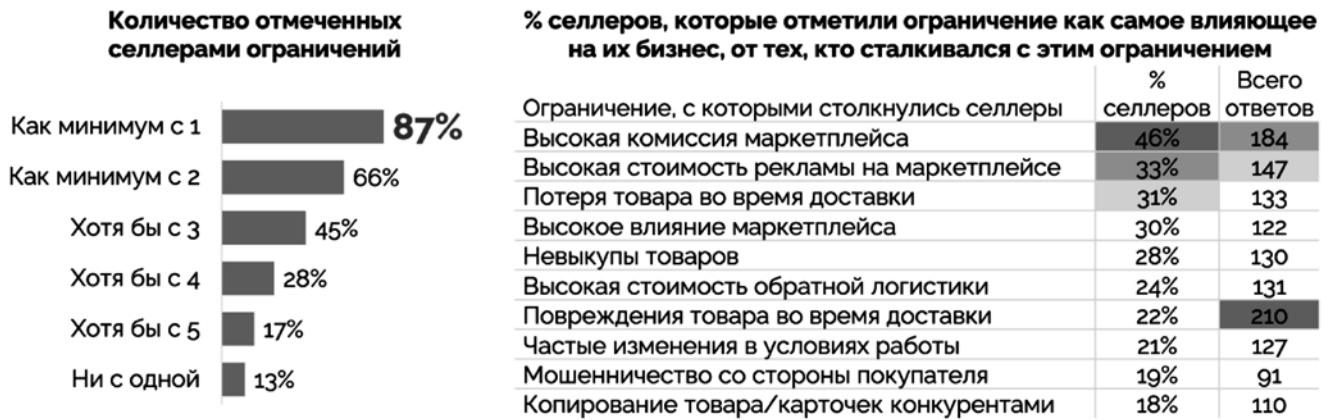


Рис. 4. Опрос продавцов маркетплейсов

Fig. 4. Survey of marketplace sellers

Источник: данные Data Insight опрос октябрь 2024 г.

Все больше бизнесов ощущают увеличивающиеся затраты при работе с маркетплейсами. Если проанализировать консолидированную отчетность маркетплейса Ozon (рис. 5) можно заметить, что прибыль от рекламных и финансовых услуг внутри площадки Ozon растет быстрее других статей дохода, комиссия также увеличивается, но не с такой скоростью, это говорит об акцентировании ресурсов организации, как финансовых так и IT на источники дохода в пользу внутренней рекламы и других сервисов предоставляемых поставщикам.

	2023 г.	2022 г.	2021 г.
Выручка от продажи товаров	166 708	135 278	120 792
Выручка от оказания услуг:			
Комиссии маркетплейса	159 731	106 428	44 345
Рекламная выручка	70 442	26 268	9 322
Финансовые услуги	12 989	1 088	—
Услуги доставки	11 423	6 287	2 750
Комиссии за туристические услуги	742	730	429
Прочая выручка	2 256	1 036	577
Итого выручка от оказания услуг	257 583	141 837	57 423
Итого выручка	424 291	277 115	178 215

Рис. 5. Выручка по договорам с покупателями маркетплейса OZON за 2023 год млн. руб. [4]

Fig. 5. Revenue from contracts with buyers of the OZON marketplace for 2023, million rubles [4]

Источник: Консолидированная финансовая годовая отчетность <https://ir.ozon.com>

Также доля расходов Ozon на внешнюю рекламу упала за последние 3 года на 16%. При этом прибыль внутри площадки с рекламных доходов выросла на 755% и составила 70,4 млрд рублей. По оценкам Businesstat рынок интернет-рекламы в России за 2023 год составил 678 млрд рублей увеличение с 2021 года составило около 57%. [5].

Основываясь на этих исследованиях можно сделать вывод, что маркетплейсы активно осваивают рынок интернет-рекламы в России и рекламодатели активно включаются в этот процесс. Рост затрат бизнеса

на рекламу внутри площадок будет продолжаться и роль маркетплейсов в рекламном рынке также будет продолжать расти. Маркетплейсы начинают меньше тратить на внешнюю рекламу, но больше зарабатывать на внутренней рекламе, что делает их все больше рекламной площадкой. Этот рост имеет нарастающую тенденцию и вероятнее всего будет продолжаться. Это свидетельствует о том, что бизнес-модель маркетплейсов трансформируется и переходит в какой-то степени к модели «коммуникатора».

Рекомендации

Технологические трансформации приводят к переходу от массового производства и обслуживания к индивидуальному подходу к каждому клиенту. Это как открывает дополнительные возможности для малого бизнеса, так и создает определенные ограничения и сложности. Персонализация, адаптация старых продуктов и постоянная разработка новых становится неотъемлемой частью долгосрочного бизнеса. Все большую роль играют маркетинговые стратегии и умение бизнеса к постоянной их адаптации и внедрению маркетинговых технологий.

Маркетинг, реклама на маркетплейсах и управление взаимоотношениями с аудиторией становятся основными компетенциями для успешного взаимодействия с площадками. [6, с. 10].

Основные аспекты которые требуют внимания при продвижении:

Персонализация:

Разработка и адаптация продуктов под нужды аудитории в соответствии с анализом взаимодействия с клиентами.

Интерактивность:

Мобильность во взаимодействии с клиентами, скорость ответа на вопросы, отзывы, чаты с покупателями онлайн, рекламации.

Многоканальность взаимодействия

Возможность взаимодействия с потребителями в разных каналах, социальные сети, другие площадки, веб сайты.

Аналитика и предсказательный анализ:

Статистические достоверные данные о поведении потребителей, конкурентов и факторах влияющих на поведение покупателей. Использование ИИ для прогнозирования предпочтений. [6, с. 11].

Какие маркетинговые технологии можно использовать:

Привлечение внимания покупателей:

Баннерная реклама, каталог статей

Вовлеченность в процесс взаимодействия:

Таргетированная реклама, контент-маркетинг (описание товара, инфографика), email маркетинг.

Процесс покупки:

Автоматизация рекламы на площадках, использование внешних систем аналитики рекламы, систем аналитики MPstats, Mayak, salesmonitor. Использование автобиддеров MP manager MPstats.

Поддержка взаимодействия с клиентом:

Сервис ответов на отзывы и вопросы, онлайн чаты с покупателями.

Формирование адвокатов бренда:

Внутренние акции бренда. [7, с. 177].

Важно сформировать правильную или интегрировать в текущую стратегию продвижения на маркетплейсах используя существующие маркетинговые технологии доступные на этих площадках для охвата максимальной аудитории маркетплейсов. Также важно использовать все возможные способы оптимизации и взаимодействия с потребителями которые также позволяют собирать лояльную аудиторию, такие как телеграмм-боты для ответов на рекламации, чат — боты инструкции, социальные сети и др.

Бизнес-модель маркетплейсы продолжает активно захватывать рынок интернет коммерции в России, этот процесс продолжается и вероятнее всего будет расширяться и на другие сегменты электронной торговли такие как B2B, eGrosery, услуги и др. Накопленная уникальная аудитория этих площадок становится все больше, а возможности по цифровизации предпочтений и сегментации благодаря ИИ активно улучшаются, что приводит к тому, что они становятся не только каналом продаж, но и инструментом маркетинга для бизнеса с большими возможностями по персонализации аудитории. Бюджеты интернет — маркетинга постепенно перетекают в маркетплейсы по мере их технологического

развития и появления новых возможностей взаимодействия с потребителями и аудиторией. Это будет привлекать все больше предпринимателей на площадки, что будет приводить ко все большей конкуренции, что продолжит тенденцию увеличения количества витрин и развития многообразия продуктовых линеек.

Литература:

1. *Пшмахова М. И.* Маркетплейсы на рынке розничных продаж и пути их совершенствования // Актуальные экономические проблемы современного общества: Сборник научных статей по итогам работы V Всероссийской научно-практической конференции, Армавир, 30 ноября 2023 года. Армавир: Армавирский государственный педагогический университет, 2024. С. 75–78.
2. *Кордина И. В., Хлебович Д. И.* Маркетплейс как бизнес-модель электронного посредничества // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 4. С. 467–477.
3. Data Insight Официальный сайт [Электронный источник]. URL: <https://datainsight.ru/> (дата обращения: 15.03.2025)
4. OZON: Официальный сайт [Электронный источник]. URL: <https://ir.ozon.com/>
5. Businesstat: Официальный сайт [Электронный источник]. URL: <https://businesstat.ru/catalog/id80550/> (дата обращения: 15.03.2025)
6. *Варина Д. Н., Дарбинян К. А., Анфалова А. Ю.* Влияние современных технологий на модель взаимодействия бизнеса с потребителями // Национальные экономики в условиях глобальных и локальных трансформаций: Сборник статей международной научно-практической конференции, Тбилиси, 03–08 ноября 2023 года. М.: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2024. С. 9–12.
7. *Махносов Д. В.* Маркетинговые технологии в электронной торговле // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 12. Т. 2. С. 175–182.

Щербаков Артём Михайлович,

аспирант,
факультет менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: scherblackoff@gmail.com

Анализ влияния цифровизации на предпринимательскую активность малых и средних предприятий в России

Аннотация. Статья посвящена анализу влияния цифровизации на предпринимательскую активность малых и средних предприятий (МСП). Рассматривается, каким образом современные цифровые технологии меняют подходы к ведению бизнеса, создают новые возможности и одновременно вызывают ряд вызовов для МСП. Особое внимание уделено вопросам кибербезопасности, правовой регуляции, необходимости непрерывного обучения и адаптации к новым технологиям. Анализируются факторы успеха и препятствия на пути цифровизации, а также приводятся рекомендации по эффективной адаптации МСП к новым условиям цифрового мира.

Ключевые слова: цифровизация, малые и средние предприятия, предпринимательская активность, кибербезопасность, правовые аспекты, технологическая адаптация.

Shcherbakov Artem,

Postgraduate Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: scherblackoff@gmail.com

Analysis of the Impact of Digitalization on the Entrepreneurial Activity of Small and Medium-Sized Enterprises in Russia

Abstract. The article examines the impact of digitalization on entrepreneurial activity in small and medium-sized enterprises (SMEs). It explores how modern digital technologies are transforming business practices, creating new opportunities while posing a range of challenges for SMEs. Particular attention is paid to issues such as cybersecurity, legal regulation, the need for continuous learning, and adaptation to new technologies. Factors contributing to success and barriers to digitization are analyzed, along with recommendations for effective adaptation of SMEs to the new conditions of the digital

Keywords: digitalization, small and medium-sized enterprises, entrepreneurial activity, cybersecurity, legal aspects, technological adaptation.

Цифровизация оказывает значительное влияние на предпринимательскую активность малых и средних предприятий (МСП), меняя традиционные методы ведения бизнеса и стимулируя внедрение инновационных решений. В данном исследовании проанализировано, каким образом цифровизация влияет на деятельность МСП и какие вызовы и возможности она приносит.

Переход к цифровым технологиям требует значительных финансовых и временных ресурсов. Внедрение новых систем автоматизации, использование облачных решений и аналитических инструментов может

оказаться сложной задачей для небольших компаний, особенно тех, у которых ограничены финансовые и человеческие ресурсы. Например, по данным исследования [1] 57% компаний малого и среднего бизнеса сталкиваются с недостатком финансирования и 38% из-за отсутствия необходимых специалистов при внедрении цифровых технологий.

Риски, связанные с киберугрозами, и проблемы с защитой данных превращают обеспечение информационной безопасности в одну из важнейших задач для малых и средних предприятий (МСП). По данным [2], с 1 января по 30 апреля 2024 года общее число киберинцидентов в секторе малого и среднего бизнеса достигло 138046 случаев. Эти инциденты приводят к существенным финансовым убыткам и потере доверия со стороны клиентов. Более того, утечка конфиденциальной информации может нанести непоправимый ущерб репутации компании, сделав ее уязвимой для конкурентов и регуляторов. Затраты на восстановление после кибератаки могут превышать убытки от самой атаки. Компании тратят значительные ресурсы на устранение последствий, начиная от восстановления утраченной информации и заканчивая исправлением поврежденных систем. Это создает дополнительную нагрузку на бюджет и отвлекает ресурсы от основной деятельности. Инвестиции в защиту данных и обучение сотрудников основам кибербезопасности становятся необходимыми шагами для выживания в условиях постоянно растущих рисков.

Цифровизация открывает доступ к глобальному рынку, позволяя МСП выходить за пределы локальных границ. Использование онлайн-продаж и социальных сетей позволяет значительно расширить клиентскую базу и увеличить доходы. Согласно отчету [3], около 70% МСП, использующих цифровые платформы для продаж, отмечают увеличение выручки на 20–30%. Это значительный скачок в доходах свидетельствует о том, насколько важным стал переход к цифровым каналам продаж. Возможность выйти на мировой рынок посредством онлайн-платформ предоставляет предпринимателям доступ к клиентам практически из любой точки мира. Электронная коммерция устраняет географические ограничения, стирает границы между странами и регионами, что позволяет предлагать товары и услуги широкой аудитории, независимо от местоположения.

Цифровые технологии способствуют повышению эффективности внутренних процессов и снижению операционных расходов. Автоматизация рутинных задач, оптимизация цепочки поставок и улучшение управления запасами — все это помогает МСП работать более продуктивно. Исследование [4] показало, что внедрение платформенных решений позволяет сократить операционные расходы на 20–30% и увеличить производительность до 25%. Более того, автоматизация рутинных операций освобождает сотрудников от монотонной работы, что дает возможность сосредоточиться на решении стратегических задач и развитии бизнеса.

Для успешного функционирования в условиях цифровой экономики предпринимателям необходимо не только внедрять новые технологии, но и менять свой подход к управлению бизнесом. Повышение уровня цифровой грамотности и разработка стратегий, соответствующих современным рыночным условиям, являются ключевыми факторами успеха. По данным [5], 48% — процент успешных МСП, которые активно инвестируют в обучение сотрудников и разработку цифровых стратегий.

Государственные программы обучения и финансирования играют ключевую роль в поддержке малых и средних предприятий (МСП) в процессе цифровизации. Такие программы предоставляют уникальные возможности для бизнеса, помогая им не только адаптироваться к новым условиям, но и успешно интегрировать новейшие технологии в свою деятельность. Примером такой инициативы может служить программа [6], которая предоставляет гранты и субсидии на внедрение цифровых технологий и обучение персонала.

Цифровизация представляет собой как серьезный вызов, так и уникальную возможность для МСП. Она требует значительных вложений и коренных изменений в структуре управления компанией. Вместе с тем, цифровизация открывает новые перспективы для роста и расширения бизнеса, давая МСП шанс успешно конкурировать на современном рынке. Успех в этой области напрямую зависит от готовности предпринимателей адаптироваться к новым условиям и максимально эффективно использовать предоставляемые технологическими изменениями преимущества.

Можно заключить что цифровизация оказывает значительное влияние на предпринимательскую активность МСП, представляя собой одновременно вызов и возможность. С одной стороны, она требует значительных инвестиций и изменений в управлении бизнесом. С другой стороны, цифровизация открывает новые горизонты для роста и развития, позволяя МСП успешно конкурировать на современном

рынке. Успех в этой области зависит от способности предпринимателей адаптироваться к новым условиям и эффективно использовать предоставленные технологические преимущества.

Литература:

1. Исследование «Вызовы и решения цифровой экономики на промышленных рынках в России 2023–2027». Маркетинговое агентства «Динамика», Московской торгово — промышленной палаты (МТПП) и коммуникационного агентства FAVES Communications. [Электронный источник] // Agency. URL: <https://dinamika.agency/issledovanie/> (дата обращения: 01.02.2025).
2. Кибербезопасность малого и среднего бизнеса: анализ тенденции. Kaspersky [Электронный источник] // Securelist. URL: <https://securelist.ru/smb-threat-report-2024/109844/> (дата обращения: 01.02.2025).
3. *Смирнов Е. Е., Васильева Н. Н.* Влияние цифровых платформ на развитие малого бизнеса // Экономика и управление. 2021. № 12. С. 67–74.
4. The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 [Электронный источник] // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20COVID%2019%20recovery%20will%20be%20digital%20A%20plan%20for%20the%20first%2090%20days/The-COVID-19-recovery-will-be-digital-A-plan-for-the-first-90-days-vF.pdf> (дата обращения: 01.02.2025).
5. В России 38% компаний инвестируют миллионы в трансформацию бизнес. Ланит. 2024. [Электронный источник] // Lanit. URL: <https://www.lanit.ru/press/archive/v-rossii-38-kompaniy-investiruyut-milliony-v-transformatsiyu-biznesa/> (дата обращения: 01.02.2025).
6. Программа поддержки цифровизации малого и среднего бизнеса, Министерство экономического развития Российской Федерации, 2022.

РАЗДЕЛ 13

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ И КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

ГРНТИ: 77.31.17; 77.01.75; 77.01.80

Барков Евгений Анатольевич,

аспирант
факультета индустрии спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: brkvevgen@ya.ru
SPIN-код: 3435-1061
ORCID: 0009-0003-2377-3807

Спортивные клубы как отдельные субъекты спортивного программирования

Аннотация. В статье рассматривается вопрос перспектив для появления спортивных клубов по спортивному программированию как отдельных юридических лиц. Рассматриваются примеры профессиональных команд по компьютерному спорту, а также примеры самоорганизованных команд – участников соревнований по спортивному программированию. Отдельно в рамках статьи поднимается вопрос формирования спортивных клубов на базе студенческих команд. Обосновывается гипотетическая возможность появления спортивных клубов по спортивному программированию как отдельных юридических лиц.

Ключевые слова: спортивное программирование, индустрия спорта, цифровые виды спорта, спортивные клубы, инновационные виды спорта.

Barkov Evgeniy,

Postgraduate Student
at the Faculty of Sports Industry,
Synergy University, Moscow,
E-mail: brkvevgen@ya.ru
SPIN-code: 3435-1061
ORCID: 0009-0003-2377-3807

Sports Clubs as Separate Entities of Sports Programming

Abstract. The article considers the issue of prospects for the emergence of sports clubs in sports programming as separate legal entities. Examples of professional teams in computer sports are considered, as well as examples of self-organized teams participating in competitions in sports programming. Separately, the article raises the issue of forming sports clubs on the basis of student teams. The hypothetical possibility of the emergence of sports clubs in sports programming as separate legal entities is substantiated.

Keywords: sports programming, sports industry, digital sports, sports clubs, innovative sports.

Российская Федерация является одним из мировых драйверов в развитии цифровых видов спорта. На протяжении последних 10 лет Министерством спорта РФ были включены во Всероссийский реестр видов спорта такие виды спорта, как компьютерный спорт (2016 год), спортивное программирование (2023 год), фиджитал-спорт (2023 год), гонки дронов (2024 год) [1-3]. В 2024 году в Казани проведены первые «Игры Будущего», куда вошли вышеупомянутые инновационные виды спорта [4].

После своей легитимизации субъекты инновационных видов спорта вошли в процесс интеграции в систему физической культуры и спорта, сопровождающийся адаптацией опыта и практик в уже состоявшуюся нормативно-правовую базу. В качестве примера такой интеграции можно выделить процесс добавления ранее проводимых неофициальных (в «спортивном» аспекте) соревнований по дисциплинам, вошедшим во Всероссийский реестр видов спорта, в федеральный Единый календарный план [5]. В рамках данного процесса соревнование приобретает статус «спортивного» или «физкультурного» мероприятия, что влечёт за собой требования в соответствии с федеральным законодательством в сфере спорта, а также с нормативно-правовыми актами профильного ведомства [6; 7].

Спортивное программирование как официальный вид спорта ввиду молодости относительно других «классических» видов спорта только формирует свою внутреннюю среду, включающую субъекты. Согласно Федеральному закону № 329, под субъектами спорта подразумеваются как юридические лица (федерация, спортивные клубы), так и физические лица (спортсмены-любители, профессионалы) [8].

Процесс формирования внутренней среды спортивного программирования как вида спорта ещё продолжается. Это подтверждается:

- отсутствием спортивных клубов и физкультурно-спортивных организаций по спортивному программированию;
- отсутствием «профессионализации» вида спорта, выраженном в виде: отсутствия профессиональных лиг; нормативных актов или отдельных документов на уровне всероссийской федерации, разделяющих спортивных программистов на «профессионалов» и любителей;
- продолжающимся процессом адаптации правил участия в официальных спортивных соревнованиях под целевую аудиторию, который подтверждается относительно доступным порогом входа для участия команд [9].

Целью данной работы является изучение возможностей возникновения спортивных клубов по спортивному программированию как самостоятельных юридических лиц. Выявляются предпосылки, способствующие формированию таких организаций в рамках системы физической культуры и спорта в России. В рамках исследования были использованы метод анализа и синтеза, метод сравнения.

Федеральное законодательство регулирует деятельность спортивных клубов Статьей 19 ФЗ № 329 [10]. Согласно 19-й статье ФЗ № 329, спортивный клуб — это юридическое лицо. Также Федеральный закон в явном виде не ограничивает организационно-правовую форму спортивного клуба. Спортивная команда имеет возможность выбирать наиболее подходящую для себя юридическую форму (как коммерческую, так и некоммерческую) в соответствии с ФЗ № 129 и с ОКОПФ [11; 12].

В 2024 году прошёл второй официальный Чемпионат России по спортивному программированию, в котором участвовали (с учётом отборочных соревнований) 312 команд в 3 дисциплинах. Среди участников 100% составов команд не представляют спортивный клуб как отдельное юридическое лицо. Данные команды имеют признаки внутренне организованных групп (по К. К. Платонову) [13]. Далее в статье такие коллективы будут называться, как «построенные по принципу самоорганизации».

Отсутствие спортивных клубов по спортивному программированию в качестве участников официальных соревнований не говорит о том, что спортивное программирование в дальнейшем не будет включать в себя отдельные юридически сформированные организационные структуры. Наоборот, опыт других цифровых видов спорта, в частности компьютерного спорта, показывает реалистичность и практическое назначение формирования спортивных клубов по виду спорта.

Компьютерный спорт — первый из цифровых видов спорта, в котором запущен процесс интеграции субъектов в систему физической культуры и спорта. В соревнованиях официального статуса, проводимых под эгидой Федерации компьютерного спорта, принимают участие и самоорганизованные команды, и команды, представляющие отдельное юридическое лицо (спортивные клубы). Среди наиболее успешных команд, попадающих под вторую рассматриваемую категорию, выделяется «Forze ESPORTS», зарегистрированное как общество с ограниченной ответственностью [14]. Среди явных атрибутов у данной киберспортивной команды можно выделить связь с «родительской организацией». «Forze ESPORTS» является одним из спортивных проектов генерального партнёра — компании «Лукойл» [15]. Также в данной команде присутствуют официальные трудовые отношения со спортсменами.

Несмотря на приведенную в данной статье статистику по последним официальным спортивным соревнованиям, спортивное программирование, если его рассматривать вне контекста «системы спорта»,

включает в себя команды, которые гипотетически имеют степень готовности к созданию отдельной юридической формы для выступлений на официальных соревнованиях в своих профильных дисциплинах.

Например, в крупнейших в РФ соревнованиях по информационной безопасности «Кубок CTF России» 2023 года, правила которых соответствуют Правилам спорта в части дисциплины «программирование систем информационной безопасности», в категории «смешанные команды» принимала участие команда «PurpleGenesis» [16]. Данный кейс уникален для спортивной индустрии тем, что состав включает в себя сотрудников IT-компаний «AP Security», поддержавшей выступление команды на данном турнире.

Также в соревнованиях по информационной безопасности формата CTF на регулярной основе принимает участие команда, представляющая университетское сообщество «Хакердом» [17]. Участники команды представляют одно высшее учебное заведение — Уральский федеральный университет. Данный пример рассматривается вне контекста сферы студенческого спорта, так как в состав команды «Хакердома» в соревнованиях (например, в «Кубке CTF России») без ограничения возрастной планки и без принадлежности к одному университету входят выпускники — работники IT-компаний в сфере информационной безопасности. Также особенностью «Хакердома» является осуществление уникальной для рынка спорта коммерческой и некоммерческой деятельности, а именно:

- самостоятельное проведение офлайн- и онлайн-соревнований разных форматов CTF, в рамках которых участники входят в роль организаторов, судей, разработчиков задач и специалистов по техническому обеспечению;
- проведение соревнований формата CTF для внешних корпоративных заказчиков;
- реализация образовательных программ для студентов Уральского федерального университета;
- разработка и поддержка площадки для решения тренировочных задач;
- поддержка «Open source» проектов, в частности своей системы для проверки правильности выполнения соревновательных задач [17].

Отдельное внимание стоит уделить студенческим спортивным клубам, так как исторически основная аудитория соревнований по спортивному программированию приходится на студентов технических университетов. Это подтверждается широким территориальным покрытием отборочных соревнований ICPC в РФ и количеством университетов-участников, а также отсутствием в РФ подобных по масштабу не студенческих соревнований по алгоритмическому программированию [18; 19].

В пособии Е. О. Раскина, Д. Ю. Русанова, Ю. М. Мокрецова, А. Л. Итина в качестве приоритетной формы организационно-правовой формы выделяются некоммерческие организации [20]. Авторы пособия аргументируют свой выбор возможностью участия в Открытом конкурсе по выделению грантов некоммерческим неправительственным организациям, проводимом в соответствии с Распоряжением Президента Российской Федерации «Об обеспечении государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества и реализующих социально значимые проекты и проекты в сфере защиты прав и свобод человека и гражданина». Гипотетически за счёт реализации данной схемы управления студенческими коллективами спортивное программирование может получить приток команд, представляющих спортивные клубы, при этом преимущественно имеющие готовую материально-техническую базу и инфраструктуру для учебно-тренировочной подготовки.

Проведённое исследование подтверждает наличие объективных предпосылок для появления спортивных клубов по спортивному программированию как самостоятельных юридических лиц. При этом гипотетический спортивный клуб по спортивному программированию может сформироваться как на базе студенческого спортивного клуба, так и на базе отдельной самоорганизованной группы. Появление спортивных клубов по спортивному программированию позволит привлечь дополнительное внебюджетное финансирование, развивать профессиональное спортивное программирование в России. Таким образом, гипотеза о появлении спортивных клубов по данному виду спорта представляется обоснованной и реализуемой в ближайшем будущем.

Литература

1. Приказ Министерства спорта РФ от 29 апреля 2016 г. № 470 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, видов спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта, а также в приказ Министерства спорта, туризма и моло-

- дёжной политики Российской Федерации от 17.06.2010 № 606 «О признании и включении видов спорта, спортивных дисциплин во Всероссийский реестр видов спорта» [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/71417030/> (дата обращения: 04.01.2025).
2. Приказ Министерства спорта РФ от 31 января 2023 г. № 58 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, видов спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта» [Электронный ресурс] // Кодификация РФ. URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minsporta-Rossii-ot-31.01.2023-N-58/> (дата обращения: 04.01.2025).
 3. Приказ Министерства спорта РФ от 11 июня 2024 г. № 566 «О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин, видов спорта и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта» [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409231192/> (дата обращения: 04.01.2025).
 4. «Игры будущего» [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Игр будущего» 2024. URL: <https://kazan2024.gofuture.games/> (дата обращения: 04.01.2025).
 5. Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий [Электронный ресурс] // Министерство спорта РФ. URL: <https://www.minsport.gov.ru/activity/government-regulation/edinyj-kalendarjnyj-plan/> (дата обращения: 04.01.2025).
 6. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 04.01.2025).
 7. Приказ Министерства спорта РФ от 27 августа 2021 г. № 667 «Об утверждении порядка включения физкультурных и спортивных мероприятий (в том числе значимых международных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий) в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/402791430/> (дата обращения: 04.01.2025).
 8. Статья № 5 «Субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации» Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 04.01.2025).
 9. Регламент проведения Чемпионата России по виду спорта «спортивное программирование» 2024 г. [Электронный ресурс] // Федерация спортивного программирования. URL: <https://events.fsp-russia.com/championship/documents> (дата обращения: 04.01.2025).
 10. Статья № 19 «Спортивные клубы» Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 04.01.2025).
 11. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 8 августа 2001 № 129-ФЗ. [Электронный ресурс] // Консультант. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/ (дата обращения: 04.01.2025).
 12. «Общероссийский классификатор организационно-правовых форм» (утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012 № 505-ст) (ред. от 14.03.2023) (вместе с «Пояснениями к позициям ОКОПФ») [Электронный ресурс] // Консультант. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139192/ (дата обращения: 04.01.2025).
 13. Платонов К. К. Вопросы психологии труда. — М., 1970. — 211 с.
 14. ООО «Форзе» [Электронный ресурс] // Информационный ресурс СПАРК. URL: <https://spark-interfax.ru/moskva-lomonosovski/ooo-forze-inn-7736307450-ogrn-1177746572574-06969a219cb-d4063865ed37d5ca14278> (дата обращения: 04.01.2025).
 15. Поддержка профессионального спорта [Электронный ресурс] // Спортивный клуб «Лукойл». URL: <https://lukoilssportclub.com/podderzhka-professionalnogo-sporta/> (дата обращения: 04.01.2025).
 16. «СТФ-команда PurpleGenesis компании AP Security на этих выходных впервые приняла участие в 7 всероссийском соревновании STFCUP» [Электронный ресурс] // Telegram-канал компании «AP Security». URL: https://t.me/ap_security/316 (дата обращения: 04.01.2025).

17. Хакердом [Электронный ресурс] // URL: <https://hackerdom.ru/> (дата обращения: 03.01.2025).
18. Московский четвертьфинал ICPC [Электронный ресурс] // Официальный сайт московского четвертьфинала Международной студенческой олимпиады по программированию. URL: <http://moscow.nerc.icpc.global/> (дата обращения: 03.01.2025).
19. The ICPC International Collegiate Programming Contest [Электронный ресурс] // Официальный сайт Международной студенческой олимпиады по программированию. URL: <https://icpc.global/> (дата обращения: 03.01.2025).
20. *Раскин Е. О., Русанов Д. Ю., Мокрецова Ю. М., Итин А. Л.* Студенческий спортивный клуб. Начало. Методическое пособие по созданию и развитию студенческого спортивного клуба. — СПб.: Университет ИТМО, 2016. — 84 с.

Веремеев Степан Валерьевич,

аспирант 1-го курса
направления «Менеджмент»
профиля «Предпринимательство
и коммерциализация в спорте»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: stepanveremeev@yandex.ru
SPIN-код: 9495-1851

Анализ системы управления спортивными объектами: современные подходы и перспективы развития

Аннотация. В данном исследовании рассматриваются современные подходы к системам управления спортивными объектами, особое внимание уделено инновационным технологиям и их влиянию на операционную эффективность. В работе анализируются ключевые компоненты систем управления, оцениваются критерии эффективности, выявляются распространенные проблемы и исследуются перспективные тенденции, такие как искусственный интеллект, интернет вещей (IoT) и применение блокчейн-технологий.

Ключевые слова: спортивные объекты, управление спортивными объектами, современные технологии, эффективное управление, искусственный интеллект.

Veremeev Stepan,

Postgraduate Student, Management,
Specialization "Entrepreneurship and Commercialization in Sports"
Synergy University, Moscow,
E-mail: stepanveremeev@yandex.ru
SPIN-code: 9495-1851

Analysis of Sports Facility Management Systems: Modern Approaches and Development Prospects

Abstract. This study examines modern approaches to sports facility management systems, focusing on innovative technologies and their impact on operational efficiency. The paper analyzes key components of management systems, evaluates effectiveness criteria, identifies common challenges, and explores emerging trends such as artificial intelligence, IoT, and blockchain applications.

Keywords: sports facilities, sports facility management, modern technologies, efficient management, artificial intelligence.

Современные спортивные объекты представляют собой сложные инфраструктурные комплексы, которые требуют высокоэффективного управления для обеспечения их бесперебойной работы, максимальной загрузки и удовлетворённости посетителей. В условиях стремительной цифровизации и усиления конкуренции в спортивной индустрии автоматизированные системы управления спортивными объектами (СУСО) становятся неотъемлемой частью успешного функционирования таких учреждений [1; 3].

Цель данной статьи — рассмотреть ключевые компоненты СУСО, проанализировать критерии их эффективности, выявить возможные проблемы и предложить перспективные технологии, которые могут кардинально изменить подход к управлению спортивными объектами в ближайшие годы [5; 8].

В данной статье рассмотрены ключевые компоненты СУСО, критерии их эффективности, возможные проблемы и перспективные технологии, которые могут изменить подход к управлению спортивными объектами в ближайшие годы.

Исследование основано на комплексном методологическом подходе, включающем в себя системный анализ научных работ по схожим тематикам, сравнительно-правовой анализ нормативной базы, анализ системы управления спортивными объектами.

Основные компоненты системы управления спортивными объектами

1. Программное обеспечение

Современные СУСО базируются на комплексных программных решениях, которые включают:

CRM-системы:

- управление клиентской базой и программы лояльности [11];
- учет посещаемости и анализ поведения посетителей.

Системы онлайн-бронирования:

- интеграция с сайтом и мобильными приложениями [9];
- автоматическое напоминание о записи и гибкое управление расписанием.

Биллинговые системы:

- автоматизация расчетов и финансовой отчетности;
- поддержка различных способов оплаты (карты, электронные кошельки, криптовалюты) [12].

Аналитические платформы:

- визуализация данных о посещаемости, доходах и расходах;
- прогнозирование спроса на основе исторических данных [6].

2. Аппаратные решения

Системы контроля доступа:

- турникеты с RFID-картами или биометрией (Face ID, отпечатки пальцев) [2];
- мобильные приложения с QR-кодами для входа.

Датчики IoT:

- мониторинг состояния оборудования (например, тренажеров, льда на катках) [7];
- контроль микроклимата (температура, влажность, качество воздуха).

Видеонаблюдение и системы безопасности:

- искусственный интеллект для распознавания лиц и анализа поведения [8];
- интеграция с охранными службами.

3. Организационная структура

Администраторы и менеджеры:

- координация работы объекта;
- взаимодействие с клиентами и персоналом.

Технический персонал:

- обслуживание оборудования на основе данных IoT;
- оперативное устранение неисправностей.

Тренеры и инструкторы:

- интеграция их расписания в общую систему [10];
- доступ к данным о клиентах для персонализации тренировок.

Критерии эффективности СУСО

Для оценки успешности внедрения СУСО используются следующие показатели.

Увеличение загрузки объекта:

- снижение времени простоя залов и площадок;
- оптимизация расписания на основе данных аналитики [3].

Рост доходов:

- динамическое ценообразование (например, повышение цен в часы пик) [5];
- введение дополнительных услуг (персональные тренировки, аренда инвентаря).

Скорость обслуживания клиентов:

- минимизация очередей благодаря онлайн-бронированию и бесконтактному доступу;
- автоматизация процессов оплаты.

Уровень удовлетворенности посетителей:

- обратная связь с использованием мобильных приложений;
- системы оценки качества предоставляемых услуг (оценки и отзывы).

Снижение операционных затрат:

- системы автоматизации документооборота;
- использование умных датчиков для оптимизации потребления энергии [7].

Проблемы и пути решения

Проблемы	Решение
Низкая посещаемость	Гибкие тарифы, партнерские программы, интеграция с агрегаторами [5]
Сложности с учётом ресурсов	Внедрение датчиков IoT для мониторинга износа оборудования
Неэффективное расписание	Использование ИИ для прогнозирования спроса и оптимизации графика
Устаревшее ПО	Миграция в облачные системы [9]

Тренды и новшества в управлении спортивными объектами

Использование современных технологий меняет подход к управлению спортивными объектами, влияя на их эффективность, удобства и прибыльность. Можно выделить несколько ключевых трендов и новшеств, которые уже внедряются и используются в сфере управления спортивными объектами.

Использование искусственного интеллекта

Прогнозирование посещения

Как работает

1. ИИ использует данные и проводит анализ данных посещения, погодных условия, городских событий.
2. Учитывает внешние события: матчи, концерты, праздники.
3. ИИ оптимизирует загрузку объекта, формируя прогнозы на дни и недели вперед.

Примеры

1. Стадионы NFL используют ИИ для прогнозирования наполняемости и планирования работы персонала [8].
2. Фитнес-клубы корректируют график работы залов и тренеров на основе данных.

Чат-боты и виртуальные ассистенты

Как работает

1. Автоматизированные боты в мессенджерах (Telegram, WhatsApp) и на сайтах отвечают на вопросы клиентов.
2. Могут бронировать места, принимать платежи, напоминать о тренировках.

Примеры

Чат-боты в мобильных приложениях спорткомплексов (например, ответы на вопросы о расписании, стоимости абонементов).

Персонализированные рекомендации

Как работает

1. ИИ анализирует поведение посетителей (частоту посещений, предпочитаемые виды активности).
2. Предлагает индивидуальные тренировки, скидки, дополнительные услуги.

Примеры

Фитнес-приложения (MyFitnessPal) интегрируются с CRM-системами клубов для персонализации предложений.

Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR)

Виртуальные экскурсии и презентации

Как работает

1. Потенциальные клиенты могут «пройтись» по объекту через VR-шлем или 3D-тур на сайте.
2. Особенно актуально для крупных стадионов, бассейнов, фитнес-центров.

Примеры

Фитнес-сети используют AR-приложения для демонстрации залов и оборудования.

AR-тренировки и интерактивные подсказки

Как работает

1. В залах устанавливаются AR-экраны или используются мобильные приложения с дополненной реальностью.
2. Технология показывает правильную технику упражнений, подсчитывает повторения, корректирует ошибки.

Примеры

Приложение «**Mirror**» (умное зеркало для домашних тренировок) [12].

AR-очки для спортсменов (например, в бейсболе — анализ ударов в реальном времени).

Блокчейн и цифровые активы

NFT-билеты и цифровые пропуска

Как работает

1. Билеты выпускаются в виде NFT (невзаимозаменяемых токенов), что исключает подделку.
2. Владельцы получают эксклюзивный контент (например, доступ к записи матча, интервью с игроками).

Примеры

Спортивные ивенты (например, UFC) продают коллекционные цифровые токены [12].

Умные контракты для автоматизации платежей

Как работает

1. Контракты на блокчейне автоматически выполняют условия (аренда зала, выплаты тренерам, роялти).
2. Прозрачность и отсутствие посредников.

Примеры

Платформа «**SportyFi**» позволяет инвесторам финансировать спортсменов через смарт-контракты [12].

Умные спортивные объекты

Бесконтактные технологии

Как работает

1. Оплата по лицу (Face Pay), NFC-браслеты, QR-коды.
2. Автоматический доступ в залы, раздевалки, VIP-зоны.

Примеры

Стадион «**Мерседес-Бенц Арена**» (Атланта) — полностью бесконтактный (вход, заказ еды, парковка).

Персонализированный сервис на основе данных

Как работает

1. Данные с фитнес-трекеров (Apple Watch, Garmin) интегрируются в систему клуба.
2. Тренеры получают информацию о пульсе, нагрузке, прогрессе клиента.

Примеры

«**Amazon Go**»-технологии в фуд-кортах стадионов (автоматический заказ и оплата) [12].

IoT и «умные» датчики

Как работает

1. Датчики следят за состоянием покрытия (футбольное поле, лёд), микроклиматом, энергопотреблением.
2. Предупреждают о необходимости ремонта или обслуживания.

Примеры

Датчики на теннисных кортах «**Wimbledon**» анализируют влажность и износ покрытия.

Роботизация и дроны

Роботы-помощники

Как работает

1. Роботы-уборщики (например, «**Kärcher**» для очистки трибун).
2. Роботы-бариста в кафе спортивных комплексов.

Примеры

На Олимпиаде в Токио использовались роботы для помощи зрителям.

Дроны для безопасности и трансляций

Как работает

1. Мониторинг толпы, поиск нарушителей.
2. Съёмка матчей с уникальных ракурсов.

Примеры

Дроны на «**Суперкубке NFL**» для панорамных трансляций [12].

Исходя из вышесказанного можно сказать, что современные спортивные объекты превращаются в высокотехнологичные площадки, где:

- 1) **ИИ** оптимизирует управление;
- 2) **VR/AR** улучшают клиентский опыт;
- 3) **блокчейн** делает платежи прозрачными;
- 4) **IoT и роботы** следят за безопасностью и комфортом.

Технологии не только повышают эффективность, но и создают **новые источники дохода** (NFT, персонализированные услуги). Компании, которые внедряют эти решения, получают **конкурентное преимущество** и лояльность аудитории.

Системы управления спортивными объектами становятся все более технологичными, переходя от простой автоматизации к интеллектуальному анализу данных и предиктивному управлению. Внедрение современных решений (ИИ, IoT, блокчейн) позволяет не только повысить эффективность работы, но и создать уникальный опыт для посетителей.

В ближайшие годы ключевыми направлениями развития СУСО станут:

- 1) глубокая интеграция ИИ в процессы планирования;
- 2) развитие экосистемы «умного» объекта (подключение wearables, IoT);
- 3) усиление кибербезопасности (защита данных клиентов) [4].

Спортивные организации, которые уже сегодня инвестируют в цифровизацию, получают значительное конкурентное преимущество в будущем [1; 5].

Литература

1. *Бакулев А. В.* Управление спортивными сооружениями в условиях цифровой экономики // Теория и практика физической культуры. 2022. № 5. С. 34–42.
2. ГОСТ Р 56585-2019. Требования к безопасности спортивных сооружений. — М.: Стандартинформ, 2019. — 24 с.
3. *Иванов П. С., Петрова Е. А.* Автоматизированные системы управления спортивными объектами: анализ эффективности // Менеджмент в спорте. 2021. № 3. С. 45–59.
4. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 01.05.2024).
5. Annual Review of Football Finance 2023. — L.: Deloitte, 2023. — 112 p.
6. *Gratton C., Jones I.* Research Methods for Sport Studies. 4th ed. London: Routledge, 2023. — 320 p.
7. IBM. IoT in Stadiums: Smart Solutions for Fan Engagement. — Armonk: IBM Corporation, 2022. — 48 p.

8. McKinsey & Company. The Future of Sports Venues: Digital Transformation. — N. Y.: McKinsey, 2023. — 64 p.
9. Microsoft Azure & SAP — кейсы по внедрению облачных систем для управления спортивными объектами [Электронный ресурс] // Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/customers/search?industries=Sports&q=Sport> (дата обращения: 07.05.2025).
10. *Mull R. F., Beggs B. A., Renneisen M.* Recreation Facility Management: Design, Development, Operations, and Utilization. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2022. — 456 p.
11. Oracle. CRM and Analytics for Sports Facilities [Электронный ресурс] // Oracle. URL: <https://www.oracle.com/sports> (дата обращения: 07.05.2025).
12. PwC. Sports Industry Trends Report 2023-2024. — L.: PwC UK, 2023. — 88 p.

Гоптарев Даниил Андреевич,

аспирант кафедры менеджмента,
профиль «Предпринимательство и
коммерциализация в спорте»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dan-goptarev@yandex.ru

Рынок падела в России: портрет аудитории и перспективы развития

Аннотация. Статья посвящена изучению характеристик непрофессиональных игроков в падел для дальнейшей разработки рекомендаций для специализированного ритейла. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска эффективных способов для привлечения и удержания ограниченной, но специфической целевой аудитории, обладающей особыми потребительскими предпочтениями и моделями поведения.

Падел выбран объектом исследования как яркий пример недавно сформированного нишевого сегмента в России, позволяющий изучить адаптацию маркетинговых стратегий в условиях активного импортозамещения и изменения потребительских привычек. В статье анализируются результаты количественного опроса непрофессиональных игроков в падел, позволившего выявить ключевые характеристики целевой аудитории, её предпочтения и особенности потребительского поведения.

Полученные результаты дают основу для дальнейшего изучения адаптивных маркетинговых стратегий и формирования прикладных рекомендаций, которые могут быть использованы российскими предпринимателями для эффективного управления и развития бизнеса на аналогичных нишевых спортивных рынках.

Ключевые слова: предпринимательство в спорте, ритейл, маркетинг, инструменты маркетинга, падел.

Goptarev Daniil,

Postgraduate Student
at the Faculty of Entrepreneurship
and Commercialisation in Sport,
Synergy University Moscow,
E-mail: dan-goptarev@yandex.ru

The Padel Market in Russia: Audience Portrait and Development Prospects

Abstract. The article is devoted to the study of the characteristics of non-professional padel players for further development of recommendations for specialised retailing. The relevance of the topic is due to the need to find effective ways to attract and retain a limited but specific target audience with specific consumer preferences and behaviours.

Padel was chosen as the object of research as a vivid example of a recently formed niche segment in Russia, which allows us to study the adaptation of marketing strategies in the conditions of active import substitution and changing consumer habits. The article analyses the results of a quantitative survey of non-professional padel players, which allowed to identify the key characteristics of the target audience, its preferences and peculiarities of consumer behaviour.

The results obtained provide a basis for further study of adaptive marketing strategies and the formation of applied recommendations that can be used by Russian entrepreneurs for effective management and business development in similar niche sports markets.

Keywords: entrepreneurship in sport, retail, marketing, marketing tools, padel.

В последние годы падел набирает популярность в России, однако этот рынок всё ещё остаётся малоизученным как со стороны потребительского поведения, так и в аспекте возможностей для бизнеса и развития спортивного ритейла. Понимание портрета целевой аудитории, её предпочтений и покупательских привычек является критически важным фактором для разработки эффективных маркетинговых и коммерческих стратегий, направленных на устойчивый рост этого нишевого рынка.

Несмотря на то что на международном уровне падел активно изучается и является сформировавшимся рынком со стабильными трендами и бизнес-моделями, российский рынок находится на начальном этапе своего становления [1; 2]. Отсутствие комплексных исследований, описывающих как структуру российской аудитории игроков в падел, так и специфические перспективы коммерческого освоения рынка, препятствует эффективному развитию бизнеса в этой нише.

Целью данного исследования является выявление и анализ ключевых характеристик аудитории игроков в падел в России. Для достижения поставленной цели было проведено изучение аудитории с использованием количественного формализованного массового опроса — самого распространённого метода сбора информации, где основным её источником выступают социальные общности и группы. [3, с. 102]. Этот метод позволил сформировать предварительное представление о текущих отличительных чертах аудитории падела в России.

Полученные в результате исследования данные послужат основой для разработки практических рекомендаций по адаптации маркетинговых стратегий и развитию бизнес-инициатив в нишевом спортивном ритейле, что поможет российским предпринимателям эффективно использовать существующий потенциал этого активно растущего рынка.

В рамках подготовки статьи был применён метод количественного опроса. Целью опроса было определить основные характеристики игроков, среди которых: демографические показатели, поведенческие особенности аудитории, а также уровень покупательной способности аудитории.

Опрос проводился среди игроков в падел, и в нём приняли участие более 40 человек. Хотя это число может показаться небольшим, оно представляет собой неплохой старт, учитывая, что общее количество игроков в падел в России составляет порядка 5 тысяч, согласно данным Министерства спорта России за 2024 год [4]. Полученные данные позволили сформировать предварительное представление об аудитории.

Опросник включал в себя 12 вопросов, охватывающих как демографические характеристики (возраст, пол), так и более специфические параметры, связанные с активностью игры, частотой участия, осведомлённостью о рынке товаров для падела, а также уровнем дохода респондентов. Для поиска подходящей аудитории были выбраны телеграм-каналы, в которых регулярно игроки в падел ищут партнёров для игры. Сам поиск таких площадок был важнейшей частью подготовки поля исследования, которое нельзя пропускать в методах, связанных с количественными опросами. [5, с. 560] Такой подход позволил получить разносторонний срез данных, необходимых для дальнейшего анализа и разработки маркетинговых стратегий.

В ходе опроса среди игроков в падел в России были выявлены следующие ключевые результаты:

1. Пол и возраст:

- 64% аудитории составляют мужчины, что соответствует мировым тенденциям, где падел традиционно воспринимается как активность, популярная среди мужчин в возрасте 25+ [6];
- 43% игроков находятся в возрастной группе 25–34 года, что позволяет отнести основную часть аудитории к экономически активному, мобильному и платежеспособному населению.

2. Доход:

- более 50% опрошенных имеют доход от 150 до 500 тысяч рублей в месяц, что подтверждает гипотезу о премиальной или околопремиальной направленности падела на текущем этапе развития. Это важно учитывать при ценообразовании, позиционировании товаров и выборе каналов продвижения.

3. Опыт и активность:

- более 20% игроков начали заниматься паделом менее 6 месяцев назад, что подтверждает актуальность и высокую скорость роста вовлечённости в этот вид спорта. Это также указывает на возможность активного расширения рынка за счёт новых игроков;
- 60% играют 1–2 раза в неделю, что говорит о высокой регулярности потребления услуги. Такой показатель демонстрирует устойчивую вовлечённость и формирование спортивной привычки.

4. Покупка экипировки:

- 30% опрошенных заказывают ракетки из-за рубежа, что, по всей видимости, обусловлено более низкой ценой и/или большим ассортиментом. Этот факт демонстрирует текущую уязвимость отечественного ритейла и подчёркивает необходимость ценовой и маркетинговой адаптации;
- 20% приобретают товары в специализированных магазинах, а 18% — у частных продавцов. Данные подтверждают, что рынок децентрализован и фрагментирован: существенная доля покупателей до сих пор выбирает неофициальные или серые каналы продаж, что создаёт вызов для развития устойчивых и масштабируемых розничных решений.

Обобщая, можно предположить, что аудитория падела в России — это активные, молодые, экономически устойчивые потребители, открытые к новым форматам спорта и взаимодействия с брендами. Однако, вероятно, рынок ещё не структурирован: покупательская активность рассредоточена, инфраструктура ограничена, а маркетинг со стороны ритейла, возможно, зачастую не попадает в запросы аудитории. Всё это создаёт пространство для внедрения более целевых маркетинговых решений, основанных на данных и сегментации.

Проведённый опрос позволил получить первичное представление о целевой аудитории падела в России среди непрофессиональных игроков. Полученные данные свидетельствуют о том, что данный рынок привлекает экономически активных и платёжеспособных потребителей, преимущественно в возрасте от 25 до 34 лет, с регулярным вовлечением в игру и высоким уровнем интереса к качественной экипировке.

Важно отметить, что структура каналов покупки спортивного инвентаря остаётся разрозненной, а предпочтения игроков нередко уходят в сторону зарубежных поставщиков и неофициальных продавцов. Это говорит о том, что российский спортивный ритейл пока не в полной мере удовлетворяет ожидания аудитории падела как по ценовым параметрам, так и по ассортименту или маркетинговому позиционированию.

Результаты опроса формируют отправную точку для более глубокого исследования: они позволяют сегментировать аудиторию, выявить её основные потребности и определить слабые места в существующем предложении.

Литература

1. Padel Equipment Market Size. Global Report [Электронный ресурс] // Business Research Insights. URL: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/padel-equipment-market-104080> (дата обращения: 05.04.2025).
2. Padel is quickly becoming the new go-to sport for brand collaborations [Электронный ресурс] // Modern Retail. URL: <https://www.modernretail.co/marketing/padel-is-quickly-becoming-the-new-go-to-sport-for-brand-collaborations/> (дата обращения: 05.04.2025).
3. *Лебедева-Несевря Н. А., Шарыпова С. Ю., Барз А. О.* Методология и методика социологического исследования [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие // Пермский государственный национальный исследовательский университет. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/Lebedeva-Nesevrya-Metodologiya-i-metodika-sociologicheskogo-issledovaniya.pdf> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Сводный отчет по форме № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2024 год [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации. URL: <https://minsport.gov.ru/documents/1536/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. *Babbie E.* The Practice of Social Research. 15th ed. — Belmont, CA: Cengage Learning, 2021. — 560 p.
6. Surprising Stats about the Growth of Padel around the World [Электронный ресурс] // Padel. fy. URL: <https://www.padel.fyi/blog/padel-statistics> (дата обращения: 20.04.2025).

Гулиев Рустам Азизович,
аспирант,
Российский университет спорта «ГЦОЛИФК»,
E-mail: rustam.guliev19@yandex.ru

Роль педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки

Аннотация. На основе проведения интервью с сотрудниками института дополнительного образования Российского университета спорта «ГЦОЛИФК» определены инструменты привлечения слушателей программ дополнительного образования. Выявлены особенности привлечения спортсменов, завершающих карьеру, на курсы повышения квалификации и переподготовки. Сформулировано понятие педагогического сопровождения в контексте привлечения спортсменов на курсы переподготовки.

В процессе информирования и привлечения аудитории на курсы повышения квалификации и переподготовки существуют трудности, для преодоления которых требуется разработка и внедрение нового инструмента, который будет учитывать особенности привлечения спортсменов высокой квалификации, завершающих профессиональную карьеру, в качестве слушателей программ института дополнительного образования. Этим обусловлена актуальность определения роли педагогического сопровождения.

Целью исследования является определение роли педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки.

Методы исследования: интервью и анализ литературы.

Ключевые слова: педагогическое сопровождение, институт дополнительного образования, спортсмены, завершающие профессиональную карьеру, инструменты привлечения слушателей.

Guliev Rustam,
Postgraduate Student,
Russian University of Sports "GTSOLIFK",
E-mail: rustam.guliev19@yandex.ru

The Role of Pedagogical Support in the System of Attracting High-Class Athletes, Completing their Professional Careers, to Advanced Training and Retraining Programs

Abstract. Based on interviews with employees of the Institute of Continuing Education of the Russian University of Sports "GCOLIFK", tools for attracting students to additional education programs were identified. Features of attracting athletes ending their careers to advanced training and retraining courses were identified. The concept of pedagogical support in the context of attracting athletes to retraining courses was formulated.

In the process of informing and attracting the audience to advanced training and retraining courses, there are difficulties that require the development and implementation of a new tool to overcome, which will take into account the features of attracting highly qualified athletes ending their professional

careers as students of the Institute of Continuing Education programs. This determines the relevance of determining the role of pedagogical support.

The purpose of the study is to determine the role of pedagogical support in the system of attracting high-class athletes ending their professional careers to advanced training and retraining programs.

Research methods: interviews and literature analysis.

Keywords: pedagogical support, Institute of Continuing Education, athletes ending their professional careers, tools for attracting students.

Институт дополнительного образования, осуществляя свою деятельность в рамках проведения программ повышения квалификации и переподготовки, может представлять для спортсменов высокого класса, завершающих карьеру, возможность для освоения новой для себя профессиональной деятельности.

Для того чтобы данная возможность смогла реализоваться, институт дополнительного образования осуществляет информирование и привлечение потенциальной аудитории на свои программы.

Целью исследования является определение роли педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки.

Методы исследования: интервью и анализ литературы.

В ходе проведения исследования были опрошены три сотрудника института дополнительного образования Российского университета спорта ГЦОЛИФК в формате интервью.

В ходе интервью с сотрудником института дополнительного образования РУС «ГЦОЛИФК» были выявлены следующие пункты, по которым происходит информирование потенциальных слушателей программ повышения переквалификации и курсов переподготовки.

1. Привлечение аудитории посредством информирования через сайт вуза.
2. Информирование от знакомых (студентов, друзей и т.д.).
3. Информирование посредством постов на официальных страницах вуза в социальных сетях.

Также были отмечены основные сложности при привлечении слушателей. В их числе отсутствие программы работы с контингентом студентов «ГЦОЛИФК», имеющих право параллельно с основными профессиональными программами высшего образования осваивать дополнительные образовательные программы [1].

Одной из ключевых проблем, требующих пристального внимания, является нехватка системы вывода на рынок образовательных продуктов ИДО (маркетинг, реклама, PR).

В университете отсутствует накопительная система организации учебного процесса по программам дополнительного профессионального образования (ДПО), а также не применяются интерактивные методы обучения.

Данные сложности учитывают в большей степени особенность работы со студентами. Работа над привлечением спортсменов высокого класса, завершающих карьеру, также имеет свои сложности. Среди них можно выделить трудность построения взаимодействия с организациями, в которых числятся данные спортсмены.

При построении взаимодействия между ИДО РУС «ГЦОЛИФК» и федерациями по различным видам спорта прослеживается тенденция заинтересованности федераций только в повышении квалификации и подготовки тренеров для сборных команд.

Инициатив по переподготовке спортсменов, завершающих карьеру, на данный момент со стороны федераций не наблюдается. Данный факт можно рассматривать в качестве потенциальной возможности для построения взаимодействия между ИДО и Федерациями в части привлечения спортсменов высокого класса, завершающих карьеру.

В контексте задачи привлечения спортсменов высокого класса, завершающих карьеру, необходимо учитывать специфику данной аудитории. Так, одной из основных задач в ходе привлечения будет являться подробное объяснение преимуществ получения дополнительного образования, среди которых можно выделить следующие: конкурентное преимущество на рынке труда, возможность вести профессиональную деятельность в новой для себя роли или сфере.

Исходя из перечисленных трудностей привлечения слушателей на программы повышения квалификации и переподготовки, можно выделить малое количество инструментов, с помощью которых происходит привлечение. Вдобавок ко всему следует отметить, что в данном случае, выявляя сложности в привлечении слушателей, не стоит выделять какой-то один аспект, например рекламу курсов и программ ИДО,

необходимо смотреть на ситуацию шире, выделяя несколько пунктов. Таким образом удастся сформировать более эффективный инструмент привлечения слушателей, который будет иметь универсальный и многофункциональный характер. В качестве такого инструмента предлагается педагогическое сопровождение.

Перед тем как раскрыть данное понятие, необходимо сформулировать основные предпосылки внедрения педагогического сопровождения. В ходе исследования, касающегося педагогической поддержки социальной адаптации спортсменов высокой квалификации по завершении спортивной карьеры были получены следующие результаты: 37,9% опрошенных спортсменов не имеют представления насчёт рода деятельности в будущем, 29,7% считают, что им нужно будет осваивать профессию, не связанную со спортом, 18,3% опрошенных планируют вести тренерскую деятельность, а 12,0% — имеют навыки работы по специальности, не связанной с физической культурой и спортом [2]. Также большая часть спортсменов (69,2%) имеют потребность в оказании педагогической поддержке со стороны тренера, поскольку он пользуется авторитетом и доверием со стороны спортсмена [3].

Таким образом, в качестве предпосылок к внедрению педагогического сопровождения можно отнести следующие факторы: неясность представления спортсменов насчёт своего будущего, сложность смены рода деятельности, непонимание того, какое обучение выбрать и потребность в поддержке и предоставлении актуальной информации о существующих возможностях.

Под педагогическим сопровождением понимается совокупность мер педагогического воздействия, которые призваны обеспечить обучающимся удовлетворение их образовательных потребностей и построение на этой основе индивидуального пути их образовательной деятельности [2]. В контексте задачи привлечь спортсменов на курсы переподготовки педагогическое сопровождение будет направлено на выявление потребностей в обучении, информирование спортсменов о существующих курсах, формирование оптимального выбора программы обучения и взаимодействие в ходе получения знаний.

Педагогическое сопровождение рассматривается как системный процесс, включающий в себя различные направления деятельности, среди которых и такие, как:

- маркетинговые исследования, направленные на выявление потребностей аудитории в части повышения квалификации и переподготовки и актуализации перечня учебных курсов;
- информационно-рекламная деятельность, способствующая привлечению на курсы слушателей;
- автоматизация и цифровизация процесса коммуникаций со слушателями (включая потенциальных): CRM-программы, автоматические регламентированные рассылки-уведомления; создание и продвижение «посадочных страниц» в Интернете (сайт-лендинг) с целью рекламы услуг, получения обратной связи, формирования базы контактов;
- персонализированное общение с отдельными сегментами целевой аудитории (сомневающиеся в выборе курсов и в принятии решений относительно) в формате деятельности тьюторов, консультантов;
- PR-коммуникации, направленные на формирование взаимовыгодных отношений с организациями, которые могут выступить заказчиком проведения курса повышения квалификации и переквалификации для своих аудиторий (персонал, тренеры, спортсмены).

Таким образом, можно сказать, что роль педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки носит многогранный характер и может являться эффективным инструментом для набора новой аудитории, что свидетельствует о значимости педагогического сопровождения и служит предпосылкой для создания и разработки полноценной модели.

Литература

1. Стратегия развития дополнительного образования в РУС «ГЦОЛИФК» на период с 2023 по 2026 г [Электронный ресурс] // ГЦОЛИФК. URL: https://gtsolifk.ru/ob_universitete/programmi_razvitiyastrategii/strategiya_razvitiya_dopolnitelnogo_obrazovaniya_v_rus_gtsolifk_na_period_s_2023_po_2026_god/file/strategiya_razvitiya_do_2023_2026.pdf (дата обращения: 17.04.2025).
2. Гущина Т. Н., Селиванова О. Г. Педагогическое сопровождение становления субъектности старшеклассника // Социально-политические исследования. 2022. № 1 (14). С. 123—140.
3. Джаубаев Ю. А., Жирикова Ф. Д., Петьков В. А., Глуценко И. А. Педагогическая поддержка социальной адаптации высококвалифицированных спортсменов по завершении спортивной карьеры // Учёные записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2021. № 7. С. 80—84.

Гунчиков Глеб Михайлович,

аспирант 2-го курса,
Университет «Синергия», Москва,
Руководитель спортивно-правового отдела,
ООО «КХЛ», Москва,
E-mail: super.gunchikov@yandex.ru
ORCID: 0009-0006-4540-9936

Пути продвижения бренда Континентальной хоккейной лиги в условиях активно развивающейся цифровой среды

Аннотация. В статье анализируются предпосылки необходимости активного продвижения бренда Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) в цифровой среде в контексте общемировых спортивных и геополитических тенденций, рассматриваются результаты текущей работы КХЛ в медиапространстве, направленные на популяризацию и узнаваемость главной хоккейной лиги Евразии в обществе разных государств и их населения в тех областях цифровой среды, которые напрямую не связаны с традиционно популярным телевидением. Предлагаются дополнительные пути продвижения бренда Континентальной хоккейной лиги, направленные на увеличение количества активной аудитории, в том числе зарубежной, путём адаптации КХЛ к особенностям, интересам и запросам потенциальных болельщиков хоккея, определяется специфика и мотивация аудитории, которые постепенно могут побудить людей заинтересоваться современными, быстрыми и качественными хоккейными матчами. Также в статье изучаются возможные доходы КХЛ от использования предлагаемых путей популяризации своего бренда в отдельных областях цифровой среды как путем привлечения спонсорских средств, так и заработком непосредственно от реализации тех или иных проектов. Вместе с этим в статье предлагается оценить зарубежный опыт одного из вариантов развития бренда спортивного соревнования и рассмотреть возможность его интеграции в России.

Ключевые слова: хоккей, КХЛ, маркетинг, бренд, продвижение, стратегическое предпринимательство.

Gunchikov Gleb,

2nd Year Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow.
Head at the Sports and Legal Division,
KHL LLC, Moscow.
E-mail: super.gunchikov@yandex.ru
ORCID: 0009-0006-4540-9936

Ways to Promote the Kontinental Hockey League Brand in a Rapidly Evolving Digital Environment

Abstract. The article analyzes the prerequisites for the need to actively promote the brand of the Continental Hockey League (KHL) in the digital environment in the context of global sports and geopolitical trends, considers the results of the current work of the KHL in the media space, aimed at popularization and recognition of the main hockey league of Eurasia in the society of different countries and their populations in those areas of the digital environment, which are not directly related to the traditionally popular television. Additional ways of promoting the Continental Hockey League brand

are proposed, aimed at increasing the number of active audience, including foreign ones, by adapting the KHL to the peculiarities, interests and demands of potential hockey fans, the specifics and motivation of the audience are determined, which can gradually induce people to become interested in modern, fast and high-quality hockey matches. The article also studies the possible income of the KHL from the use of the proposed ways of popularizing its brand in certain areas of the digital environment, both by attracting sponsorship funds and earnings directly from the implementation of certain projects. At the same time, the article proposes to evaluate the foreign experience of developing the brand of a sports competition and to consider the possibility of its integration in Russia.

Keywords: hockey, KHL, marketing, brand, promotion, strategic entrepreneurship.

Континентальная хоккейная лига (КХЛ) — одно из крупнейших и ведущих международных спортивных соревнований по хоккею в мире, охватывающая такие страны, как Россия, Беларусь, Казахстан и Китай.

По мнению экспертов [1], спортсменов [2], КХЛ является второй по силе лигой в мире после Национальной хоккейной лиги (НХЛ) — главной лиги США и Канады по хоккею.

Такой статус, безусловно, обязывает КХЛ не только крепко держаться в гонке за пальму первенства в мировом хоккее в спортивном отношении, но и создавать продукт, способный на стратегической дистанции повышать узнаваемость КХЛ не только в странах, клубы которых участвуют в КХЛ, но и в странах евразийского континента в целом.

Вызовы последних 5 лет, которые изначально казались событиями, способными парализовать не то что спорт, а жизнь в целом, на самом деле послужили большим подспорьем для развития цифровой среды. Пандемия коронавирусной инфекции потребовала наличия стремительного и качественного онлайн-контента: развернутых и цифровизированных прямых трансляций матчей, интересных видео-продуктов, развития социальных сетей и активного взаимодействия с болельщиками через них.

Последующие события геополитического характера и уход ряда компаний с российского рынка позволили отечественным компаниям обратить внимание на внутренние процессы, осуществить различные интеграционные процессы, которые дали большой скачок в развитии всего российского спорта, и хоккея в частности. В данный момент обстоятельства также позволяют продолжать укреплять достигнутые успехи КХЛ в цифровой среде.

Однако стремительная цифровизация общественной жизни не позволяют КХЛ и другим организаторам крупных спортивных соревнований останавливаться на развитии лишь узкого круга областей цифровой среды. Необходимо интегрировать свой бренд в максимально большое количество направлений виртуального пространства в поисках ещё большей аудитории для спортивного продукта, создаваемого КХЛ.

Целью исследования является поиск новых путей продвижения бренда КХЛ в стремительно развивающейся цифровой среде, которые позволят КХЛ выйти на новый уровень в медиа. Значение настоящего исследования заключается в выработке направлений деятельности для КХЛ, благодаря которым Лига сможет обеспечить достижение целей, определённых её стратегией, в том числе в предпринимательстве, то есть достичь весомого заработка наряду с повышением числа собственной аудитории.

В силу отсутствия каких-либо исследований или статей по предложенной теме в качестве методов исследования применяются анализ открытых данных, публикуемых самой КХЛ и иными специальными ресурсами в области предлагаемых путей продвижения бренда КХЛ в цифровой среде, обобщение собранных данных в силу абстрактности предполагаемых результатов использования того или иного варианта продвижения бренда КХЛ и аналогия в контексте работы со спонсорами, адаптации на уровне КХЛ интеграционных процессов, используемых НХЛ.

Объектом исследования является бренд КХЛ в контексте маркетинговых процессов деятельности организатора ежегодных спортивных соревнований.

Для определения путей продвижения бренда КХЛ в цифровой среде необходимо обратиться к текущим проектам и их показателям.

По состоянию на апрель 2025 года КХЛ наиболее активно представлена в следующих областях цифровой среды, помимо телевидения.

1. Социальные сети.

26 марта 2025 года КХЛ отчиталась [3] о предварительных показателях роста своей аудитории и внимания к бренду КХЛ к окончанию регулярного чемпионата (первого этапа Фонбет Чемпионата КХЛ)

сезона 2024/2025 годов. Так, количество подписчиков в социальных сетях выросло на 330 тыс. человек с 1 июня 2024 года и совокупно составляет 4,4 млн человек.

Для сравнения стоит отметить, что за весь сезон 2023/2024 годов КХЛ показала рост аудитории в 360 тыс. человек [11]. Учитывая результаты роста аудитории за неполный сезон 2024/2025 годов, у КХЛ есть все шансы улучшить свои показатели по количеству подписчиков к концу мая — окончанию сезона.

Основными площадками взаимодействия с аудиторией в социальных сетях в настоящий момент у КХЛ являются ВКонтакте и Телеграм, где на КХЛ подписаны около 2 млн и 210 тыс. человек соответственно, что совокупно составляет более 50% всех пользователей.

Помимо стандартных постов с информацией о ходе проведения Фонбет Чемпионата КХЛ, результатами матчей и спонсорской информацией, КХЛ использует VK Клипы [5] с интересными моментами из жизни клубов, матчей, обстановки в раздевалке после матчей, судейскими решениями и т.д. В среднем такие VK Клипы стабильно собирают 80 тыс. просмотров, что является довольно хорошим результатом для спортивного контента.

Для сравнения, VK Клипы на официальной страничке МИР Российской Премьер-Лиги [7] в социальной сети ВКонтакте имеют крайне нестабильную статистику просмотров — от нескольких сотен просмотров до более сотни тысяч за один ролик. Исходя из этого можно сделать вывод, что в части социальных сетей КХЛ ведёт плодотворную работу, показывая ежегодный рост аудитории в совокупности во всех социальных сетях около 10%.

2. Видеоплатформы.

Также в марте 2025 года [3] отчиталась о росте аудитории на видеоплатформе YouTube на 13% с 1 июля 2024 года, которая теперь составляет 650 тыс. подписчиков, а общее число просмотров в недавно завершившемся регулярном чемпионате сезона 2024/2025 годов 153 млн, что в целом приближает КХЛ к рекордным показателям сезона 2023/2024 годов в целом, то есть включая плей-офф.

На видеоплатформе RUTUBE КХЛ пока может похвастаться лишь 3 млн просмотров в течение сезона 2024/2025 годов. Данный показатель справедливо не вызывает восторженных ощущений, так как в условиях замедления работы видеоплатформы YouTube в России бренд КХЛ должен популяризироваться на всех доступных площадках. Потенциальная блокировка VPN-сервисов, позволяющих продолжать пользоваться сервисом YouTube, должна быть на повестке дня в КХЛ и служить весомым основанием для раскрутки контента и в RUTUBE.

3. Онлайн-кинотеатры.

КХЛ в целях популяризации Фонбет Чемпионата КХЛ и своего бренда активно сотрудничает с онлайн-кинотеатром Кинопоиск, который, помимо прочего, обладает эксклюзивными правами на показ ряда матчей Фонбет Чемпионата КХЛ.

КХЛ и Кинопоиск создают совместные видеопроекты, направленные на повышение уровня осведомлённости зрителей о хоккее, спортсменах и КХЛ в целом.

Согласно данным КХЛ, с сентября 2024 по март 2025 года аудитория Кинопоиска увеличилась в 1,6 раза [3] в сравнении с аналогичным периодом 2023—2024 годов и составила 1,6 млн подписчиков. Такие внушительные показатели обеспечиваются во многом благодаря доступности и качеству производимой трансляции матчей.

Тандем КХЛ и Кинопоиска может считаться флагманом партнёрства по развитию широкого спортивного вещания.

4. Блогерство.

Популярные блогеры также представляют собой особый интерес для продвижения бренда КХЛ, чем Лига активно и пользуется.

КХЛ сотрудничает с такими известными блогерами как, например, Евгений Чебатков [13], который создаёт и публикует среди своей аудитории контент и не только, направленный на популяризацию Лиги: аудитории предлагаются влоги с хоккейных матчей, специальных мероприятий КХЛ — Неделя Звёзд КХЛ, Церемония закрытия сезона и т.д.

Безусловно, по состоянию на апрель 2025 года КХЛ использует большое количество ресурсов, направленных на продвижение своего бренда. Однако в контексте стратегического предпринимательства КХЛ, то есть в том числе извлечения финансовой выгоды от своей деятельности, Лиге необходимо учесть ведения времени и расширить спектр путей продвижения своего бренда.

Экспансия в социальные сети азиатских стран

В текущих условиях нового мирового порядка всё большую роль начинают играть азиатские страны, обладающие большим количеством населения. Несомненно, в первую очередь речь идёт о Китае, который представлен в КХЛ клубом Кунылунь Ред Стар из города Пекин.

В силу определённых обстоятельств, в том числе пандемии коронавирусной инфекции, китайский клуб сейчас базируется в подмосковных Мытищах, однако всё активнее обсуждаются решения о возвращении команды в Китай на постоянной основе.

Это означает, что Лиге необходимо активнее готовить китайскую аудиторию к возвращению хоккея в их страну. В настоящий момент КХЛ продолжает вести свои странички в популярных китайских социальных сетях, однако контент там носит исключительно информационный характер, а количество подписчиков, например на платформе Weibo, составляет всего 122 тыс. пользователей [6]. Для большого населения Китая это ничтожно малые цифры.

Учитывая опыт ведения российских социальных сетей, Лиге стоит задуматься над использованием коротких, интересных, веселых видео с упором на китайскую идентичность, чтобы повысить интерес рядового китайского пользователя к хоккею и КХЛ.

Развитие уровня контента в китайских социальных сетях может положительно отразиться на экономической привлекательности со стороны китайского бизнеса, ведь за интересом обычных людей непременно следует и бизнес.

КХЛ уже длительное время имеет партнёрские отношения с китайской компанией Haier, а клубы КХЛ (например, Локомотив, Ак Барс и СКА) заключали спонсорские соглашения с известными китайскими автомобильными брендами Tank [8], JAECOO [10] и др.

В условиях продолжающейся неопределённости на торговых рынках китайские технологические компании и автоконцерны могли бы использовать КХЛ как активную площадку для рекламы собственной продукции в обмен на спонсорские вложения. На первоначальном этапе каждое спонсорское соглашение может приносить КХЛ 100–150 млн рублей за сезон, что соответствует среднему значению [9] сумм спонсорских контрактов в профессиональных спортивных лигах в России на первичных этапах сотрудничества.

Компьютерные и мобильные игры

В настоящий момент КХЛ не представлена на рынке компьютерных и мобильных игр.

Это довольно серьёзное упущение для Лиги, учитывая то, какой популярностью в современном мире обладают игры, особенно в молодёжной среде.

Учитывая все сложности, которые связаны с доступом России к современным игровым площадкам (Steam, PlayStation Store и т. д.), остается два направления, с помощью которых КХЛ может распространять свой игровой продукт: это смартфоны и персональные компьютеры в формате привычного симулятора или менеджера.

В открытых источниках на данный момент отсутствуют данные о средней стоимости разработки одной игры-симулятора у ведущих разработчиков EA Sports и 2K Sports, однако для внушительного проекта КХЛ по созданию симулятора стоит заложить не менее 1 млрд рублей.

Предположим, что компьютерной игрой в силу снижения их популярности в связи с использованием консолей заинтересуется всего 2% активной аудитории КХЛ из социальных сетей, что составит 100000 человек. При пессимистических расчётах средней цены компьютерной игры в России в размере 3000 рублей годовой доход от игры для КХЛ составит солидные 300 млн рублей, что позволит Лиге окупить свои затраты за 3–5 лет, а при росте популярности игры даже быстрее.

Что касается мобильных игр, то при условных 10000 пользователей в день при самом простом формате заработка для игры — рекламном (видеоролики включаются после окончания какого-либо этапа игры) и самых низких доходах в день с одного игрока в размере 0,06 доллара США (примерная средняя цена [12]), Лига может получить до 219000 долларов США (примерно 22 млн рублей) в год, что при пессимистическом сценарии также выглядит довольно обнадеживающе.

Чего может добиться КХЛ с помощью своих компьютерных и мобильных игр? Того же эффекта, который получила НХЛ, — ребята по всему миру с самого детства знают ведущих игроков НХЛ, при этом КХЛ даже в России не всегда может похвастаться подобными результатами.

Но если дать людям возможность поуправлять хоккеистами клубов КХЛ, позабавить за них голы и выигрывать чемпионат и Кубок Гагарина, то есть получить положительные эмоции от игры, то тогда люди по-другому посмотрят и на реальные матчи, заинтересуются результатами понравившихся в виртуальном хоккее команд.

Киберспортивные турниры

Создание компьютерной игры, её популяризация и в целом продвижение бренда КХЛ невозможно без проведения массовых мероприятий.

Наиболее логичным способом достичь поставленных целей является проведение киберспортивных турниров по игре в собственный хоккейный симулятор, форматы которого можно варьировать разными способами: от индивидуальных заявок до командных, в том числе от клубов КХЛ. В альтернативном случае КХЛ всегда может использовать уже созданную игру NHL, однако для развития собственного бренда своя собственная игра для КХЛ является наиболее приоритетным вариантом.

В свою очередь, киберспортивные турниры, которые затрагивают большую онлайн-аудиторию, привлекают новых болельщиков, способствуют привлечению спонсоров такого турнира, что может позволить Лиге зарабатывать на этом турнире, по предварительной оценке, многомиллионные доходы, которые можно тратить на дальнейшее развитие своего игрового продукта.

Создание анимационных продуктов для детей

Длительность хоккейных матчей (более 2,5 часов) не сочетается с детской неусидчивостью, а картинка суровой мужской борьбы на льду за шайбу далеко не всех привлекает своей брутальностью.

Чтобы завоевать внимание юных и зачастую нетерпеливых зрителей, КХЛ стоит изучить опыт NHL, которая заключила соглашение с компанией Disney [4]. В рамках данной интеграции Disney создает анимационную версию матча в режиме реального времени. Такие матчи собирают большое количество просмотров, особенно среди молодого поколения [14].

Не стоит забывать, что активное развитие в последнее время вновь получила компания Союзмультфильм, которая создаёт кассовые фильмы с эффектами качественной анимации. Есть уверенность, что персонажи мультфильмов, особенно любимого всеми мультфильма «Шайбу, Шайбу!», позволят Лиге заручиться вниманием юной аудитории.

С точки зрения предпринимательства, сложно предварительно рассчитать, какие доходы может получить КХЛ от данной интеграции, однако можно предположить, что основными источниками денежных средств станут спонсоры данного проекта, которыми могут стать различные детские бренды и иные компании, желающие получить большую рекламу среди детской аудитории.

Подводя итог, необходимо подчеркнуть, что предложенные в статье новые пути продвижения бренда КХЛ в цифровой среде являются объективно необходимыми проектами, способными вывести популярность второй по силе хоккейной лиги в мире на принципиально новый уровень, привлечь ещё больше аудитории и освоить новые рынки, которые, можно сказать с уверенностью, смогут обеспечить достижение Лигой целей, заложенных в аспекты её стратегического предпринимательства. КХЛ обладает достаточными ресурсами, чтобы использовать смелые, нестандартные и затратные решения в поисках новой аудитории, каждый из которых станет экспериментом, не имеющим аналогов в России и граничащих с ней странах на уровне профессионального спорта.

Литература

1. КХЛ далеко до NHL, но уровень лиги всё равно очень высокий. Она действительно вторая в мире [Электронный ресурс] // Официальный сайт СМИ «Спорт-Экспресс». URL: <https://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/khl-vtoraya-po-sile-liga-v-mire-posle-nhl-veskie-argumenty-dokazyvayushchie-eto-1729607> (дата обращения: 07.04.2025).
2. Меркли о КХЛ: «Вторая лига мира, превосходит все европейские чемпионаты с большим отрывом» [Электронный ресурс] // Официальный сайт СМИ «Спортс.ру». URL: https://www.sports.ru/hockey/1116679723-merkli-o-khl-vtoraya-liga-mira-posle-nhl-odnoznachno.html?utm_source=googlenewsstand (дата обращения: 08.04.2025).

3. Новая аудитория Лиги и клубов: регулярный чемпионат сезона 2024/2025 в цифровой среде [Электронный ресурс] // Официальный сайт КХЛ. URL: <https://www.khl.ru/news/2025/03/26/544245.html> (дата обращения: 08.04.2025).
4. НХЛ, ESPN и Disney объявили о новом контракте [Электронный ресурс] // Официальный сайт НХЛ. URL: <https://www.nhl.com/ru/news/nhl-espn-disney-announce-7-year-rights-deal-322348008> (дата обращения: 09.04.2025).
5. Официальная страница КХЛ [Электронный ресурс] // Социальная сеть ВКонтакте. URL: <https://vk.com/khl> (дата обращения: 08.04.2025).
6. Официальная страница КХЛ [Электронный ресурс] // Социальная сеть Weibo. URL: <https://m.weibo.cn/u/5599081383?luicode=10000011&lfid=1008082572abd1575735ba8bc582b38aed4640> (дата обращения: 08.04.2025).
7. Официальная страница Мир Российской Премьер-Лиги (РПЛ) [Электронный ресурс] // Социальная сеть ВКонтакте. URL: <https://vk.com/rpl> (дата обращения: 08.04.2025).
8. Официальный дилер TANK в Ярославле стал партнёром хоккейного клуба «Локомотив» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Корс Холдинг. URL: <https://kors-group.com/news/ofitsialnyy-diler-tank-v-yaroslavle-stal-partnyerom-khokkeynogo-kluba-lokomotiv/?ysclid=m9kjdkdwdw51852787> (дата обращения: 08.04.2025).
9. Пивоваренная компания «Балтика» стала спонсором РПЛ [Электронный ресурс] // Официальный сайт Forbes.ru. URL: <https://www.forbes.ru/sport/516580-pivovarennaa-kompania-baltika-stala-sponsorom-rpl> (дата обращения: 08.04.2025).
10. Расширение территории J-Sport — бренд JAESCOO становится официальным партнёром хоккейного клуба СКА [Электронный ресурс] // Официальный сайт JAESCOO. URL: <https://jaescoo.ru/jaescoo/brand/news/j-sport/> (дата обращения: 08.04.2025).
11. Рост аудитории и вовлечённость болельщиков: сезон КХЛ в цифровой среде [Электронный ресурс] // Официальный сайт КХЛ. URL: <https://www.khl.ru/news/2024/05/14/531853.html> (дата обращения: 08.04.2025).
12. Сколько заработает ваша мобильная игра? [Электронный ресурс] // Официальный сайт Хабр. URL: <https://habr.com/ru/companies/miip/articles/322552/> (дата обращения: 09.04.2025).
13. «Т-Банк», КХЛ и Евгений Чебатков запускают капсульную коллекцию одежды [Электронный ресурс] // Социальная сеть ВКонтакте. URL: https://vk.com/wall-16202769_7369368 (дата обращения: 08.04.2025).
14. NHL Big City Greens Classic attracts strong younger, female viewership [Электронный ресурс] // Официальный сайт SportPro. URL: <https://www.sportspro.com/news/nhl-big-city-greens-classic-rangers-capitals-espn-disney-broadcast-tv-viewership/> (дата обращения: 09.04.2025).

Закиров Султан Альбертович,
аспирант факультета индустрии спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: zakir85841@gmail.com
SPIN-код: 6125-8948
ORCID: 0009-0006-0338-1728

Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта на примере беговых мероприятий

Аннотация. Данная статья рассматривает выявление эффективных механизмов коммерциализации массовых беговых мероприятий в России через анализ текущего состояния отечественного рынка и адаптацию успешных международных практик. Исследование направлено на оценку экономического потенциала ключевых российских марафонов (Московского, «Белые ночи», Сибирского и Казанского) в контексте их способности генерировать устойчивые доходы, а также на определение барьеров, ограничивающих их коммерциализацию. Особое внимание уделяется сравнению стратегий монетизации, используемых организаторами в России и странах серии World Marathon Majors, для формулирования рекомендаций по интеграции глобального опыта в национальную спортивную индустрию.

Ключевые слова: коммерциализация спорта, беговые события, ESG-стратегии, цифровая трансформация.

Zakirov Sultan,
Postgraduate Student
at the Faculty of Sports Industry,
Synergy University, Moscow,
E-mail: zakir85841@gmail.com
SPIN-code: 6125-8948
ORCID: 0009-0006-0338-1728

Development of Commercialization of Sports Events in the Sports Industry on the Example of Running Events

Abstract. This article examines the identification of effective mechanisms for commercialization of mass running events in Russia through the analysis of the current state of the domestic market and adaptation of successful international practices. The study aims to assess the economic potential of key Russian marathons (Moscow, White Nights, Siberian and Kazan) in the context of their ability to generate sustainable revenues, as well as to identify the barriers that limit their commercialization. Special attention is paid to comparing the monetization strategies used by organizers in Russia and the countries of the World Marathon Majors series in order to formulate recommendations on how to integrate global experience into the national sports industry.

Keywords: commercialization of sports, running events, ESG-strategies, digital transformation.

Методологическую основу работы составил комплексный подход, объединяющий количественный и качественный анализ данных. Для оценки российского рынка использовались открытые финансовые отчёты организаторов марафонов, статистика участия и данные социологических исследований (СберСтрахование, ВЦИОМ, ОМИ). Международный опыт изучался через анализ экономических отчётов

марафонов серии World Marathon Majors, публикации в специализированных изданиях (например, Runner's World) и документы международных спортивных ассоциаций (ИААФ). Сравнительный метод позволил сопоставить структуру доходов, спонсорские модели и ESG-инициативы зарубежных и российских событий. Отдельный акцент был сделан на изучении цифровых инноваций (гибридные форматы, AR-навигация) как инструментов монетизации. Верификация выводов осуществлялась через экспертные интервью с представителями беговых клубов и анализ кейсов успешной реализации туристических и социальных программ в рамках спортивных мероприятий.

Коммерциализация спорта — это процесс интеграции рыночных механизмов в спортивную индустрию, направленный на извлечение прибыли через монетизацию спортивных событий, спортсменов, участников, болельщиков и инфраструктуры.

В последние несколько лет массовые беговые мероприятия, включая марафоны, полумарафоны и короткие дистанционные забеги (3–10 км), приобрели статус значимого социокультурного феномена в России, сочетающего коммерческие цели с социальной миссией. Данные дисциплины, охватывающие широкий диапазон дистанций, трансформируются в неотъемлемый элемент спортивной культуры, демонстрируя устойчивый рост вовлечённости населения. Спортивные события привлекают зрителей и болельщиков, готовых платить за эмоции и зрелищность. Компании, инвестируя в спонсорство и рекламу, получают доступ к широкой аудитории, трансформируя вовлечённость фанатов в рост клиентской базы [2, с. 121].

Согласно исследованию СберСтрахования, бег и спортивная ходьба занимают лидирующую позицию среди физических активностей россиян, что коррелирует с восприятием бега как наиболее доступного вида спорта [6]. После глобальной пандемии крупнейшие старты каждый год увеличивают свою аудиторию в среднем на 23%. Период коронавируса, по опросу «Платформы» и Online Market Intelligence (OMI), даже способствовал ещё большему росту популярности любительского бега: у 30% городских жителей в 2020 году возникало желание заняться бегом [7].

Динамика популярности подтверждается долгосрочными социологическими данными: по результатам опроса Всероссийского центра изучения общественного мнения, более трети россиян, ведущих активный образ жизни, регулярно занимаются бегом, легкой атлетикой или спортивной ходьбой. Это свидетельствует не только о расширении аудитории, но и о формировании устойчивой поведенческой модели, где массовые старты выполняют роль катализатора здорового образа жизни, а также увеличения монетизации для спортивных организаторов и брендов [1, с. 355].

На сегодняшний день в мире выделяют шесть главных беговых событий: Нью-Йоркский, Бостонский, Чикагский, Берлинский, Лондонский и Токийский марафоны [3, с. 97]. Попасть хотя бы на один из списка планируют как бегуны-любители, так и профессиональные спортсмены всех стран. Как было указано автором выше, подобные мероприятия отлично сочетают в себе как социальную миссию развития спортивного движения в мире, так и коммерческие направления. Так, например, доход Нью-Йоркского марафона в 2023 году превысил 450 млн долларов. По данным независимого исследования Jones & Associates Economics, в 2023 году марафон принёс экономике Чикаго 547 млн долларов. Согласно недавно опубликованному экономическому отчету, Бостонский марафон 2024 года принес Массачусетсу около 227 млн долларов. Проведение Лондонского марафона 2024 года собрало более 67 млн фунтов стерлингов, что наглядно демонстрирует успешность практики коммерциализации.

Российский рынок беговых мероприятий демонстрирует значительный рост, однако его коммерческий потенциал раскрыт не в полной мере. Ключевым событием является Московский марафон, крупнейший в России, проводящийся с 2013 года [5]. В 2023 году в нём приняли участие 35 тыс. бегунов, включая иностранцев. Основные источники дохода включают спонсорство (партнёрство с FONBET, Сбербанком), регистрационные взносы (от 2,5 до 10 тыс. руб. в зависимости от дистанции), продажу брендированной экипировки (до 15% выручки) и гибридный формат с VK Play, позволяющий онлайн-участие для 50 тыс. человек. Однако чистая прибыль организатора в 2023 году составила лишь 45 млн руб., что на порядки ниже зарубежных аналогов.

Марафон «Белые ночи» в Санкт-Петербурге, основной старт Северо-Запада, привлекает 25 тыс. участников. Его уникальность заключается в ночном старте и культурной программе. До 2019 года 20% участников составляли иностранцы, что стимулировало туристический сектор. Локальные партнёры, такие как сеть отелей «Азимут» и «Газпром», обеспечивают финансовую поддержку, однако слабая интеграция ESG-практик и зависимость от погодных условий ограничивают устойчивость развития.

Сибирский международный марафон в Омске, старейший в России (проводится с 1990 года), потерял статус ИААФ в 2016 году из-за недостаточного уровня организации. Несмотря на поддержку региональных спонсоров («Газпром нефть», «Омские продукты») и социальные программы (бесплатные старты для детей), его выручка в 2023 году составила лишь 12 млн руб., что указывает на низкую рентабельность [4].

Казанский марафон, проводимый с 2015 года под брендом TIMERMAN, выделяется трассой, признанной одной из красивейших в Европе. Он привлекает 30% участников из других регионов, позиционируясь как туристический хаб. Цифровые инновации, такие как мобильное приложение с AR-навигацией, и ежегодный рост доходов на 18% демонстрируют потенциал. Тем не менее объёмы спонсорских вложений здесь в 5 раз ниже, чем у Московского марафона.

Международные марафоны серии World Marathon Majors (Нью-Йоркский, Берлинский, Лондонский) используют многоуровневые стратегии коммерциализации. Глобальное спонсорство, как в случае с Nike и Tata Consultancy Services, вкладывающими в Лондонский марафон до 30 млн долларов ежегодно, сочетается с премиальным опытом для участников. Например, стоимость участия в Нью-Йоркском марафоне достигает 358 долларов, а VIP-пакеты с трансфером и питанием — до 5 тыс. Медиатизация играет ключевую роль: прямые трансляции Boston Marathon собирают 500 млн зрителей, монетизируясь через рекламу. ESG-трансформация также стала неотъемлемой частью: Tokyo Marathon к 2025 году планирует достичь «zero waste», перерабатывая 98% отходов.

Таким образом, анализ, который наглядно отражает нераскрытый потенциал российского рынка беговых мероприятий, представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ российских и международных марафонов

Table 1

Comparative analysis Russian and international marathons

Параметр	Россия	Международные марафоны
Средний доход	10–45 млн руб.	200–550 млн долл.
Доля спонсорских средств	20–30%	50–70%
ESG-внедрение	Фрагментарное	Системное («zero waste», ISO 20121)
Иностранные участники	До 20% (до 2019 г.)	30–50%

В России преобладают локальные партнёры (например, «Вкусно и Точка» в Казани), а 60–70% выручки формируется за счёт регистрационных взносов. Слабо развиты продажа прав на телетрансляции, премиальные услуги для участников и международный туристический маркетинг. Для усиления коммерциализации российским организаторам стоит акцентировать внимание на нескольких направлениях.

Во-первых, повышение спонсорской привлекательности через создание специализированных пакетов для корпораций, как это делает концерн BMW в Берлине, предоставляя экологичные автомобили для организаторов.

Во-вторых, интеграция ESG-стратегий должна стать приоритетом. Внедрение многоразовых стаканов на трассах, как в Tokyo Marathon, и сертификация событий по стандартам ISO 20121 (управление устойчивым развитием) повысят экологическую и социальную ответственность.

В-третьих, развитие туристических пакетов через сотрудничество с «РЖД» и «Аэрофлот», предлагающими скидки участникам марафонов, а также продвижение Казанского марафона как «культурного маршрута» усилят международную привлекательность.

В заключение хочется отметить, что зарубежные практики коммерциализации марафонов базируются на многоуровневой монетизации через глобальное спонсорство, медиатизацию и ESG-трансформацию. Для российских беговых событий критически важно сочетать локальную специфику с этими трендами.

Гибридные форматы с интеграцией метавселенных (VK Play + Московский марафон), социально-ориентированные программы по модели Берлинского марафона (гранты для малоимущих) способны также стать драйверами роста. Туристические альянсы, продвигающие бренды регионов (Казань — европейская трасса, Санкт-Петербург — ночной марафон), и акцент на цифровые инновации помогут трансформировать беговые события в экономически значимые проекты. Таким образом, адаптация международного опыта с учётом российских реалий позволит марафонам стать не только спортивными, но и коммерчески устойчивыми явлениями, способствующими трансформации общества через спорт.

Литература

1. *Матвейчук И. А.* Монополизация в индустрии спорта и борьба с ней. Проблемы коммерциализации и политизации спорта // Молодой ученый. 2023. № 52 (499). С. 355—356.
2. *Леднев В. А., Солнцев И. В.* Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации, формы поддержки // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 12 (3). С. 195—276.
3. *Рыков С. С.* Любительские беговые марафоны как событие: организация, классификация и социокультурные эффекты // Вестник культуры и искусств. 2022. № 1 (69). С. 94—103.
4. Life. Internet Daily [Электронный ресурс] // Life. URL: <https://life.russiarunning.com/> (дата обращения: 12.05.2025).
5. Беговое сообщество [Электронный ресурс] // Runc. URL: <https://runc.run/> (дата обращения: 12.05.2025).
6. Сбербанк страхование [Электронный ресурс] // Сбербанк. URL: <https://sberbankins.ru/> (дата обращения: 12.05.2025).
7. Online Market Intellegence [Электронный ресурс] // OMI. URL: <https://www.omirussia.ru/> (дата обращения: 12.05.2025).

Крюков Юлиан Валентинович,

студент 2-го курса аспирантуры
по направлению 5.2.6 «Менеджмент» по специализации
«Предпринимательство и коммерциализация в спорте»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: yulian.kryukov@mail.ru

Институционализация киберспорта: формирование глобального рынка и его экономические перспективы

Аннотация. Статья раскрывает вопросы институционализации киберспорта как современного социально-экономического феномена и анализирует процесс формирования глобального киберспортивного рынка в условиях цифровизации. Рассмотрена проблема отсутствия единой организационно-правовой модели и правового регулирования, что существенно ограничивает возможности устойчивого развития индустрии. Существенное внимание уделено предпосылкам становления киберспорта, включая технологические, экономические, социальные, инфраструктурные и культурные факторы, оказывающие комплексное влияние на процесс его институционального оформления. В рамках исследования проанализированы ключевые индикаторы зрелости отрасли. Среди основных показателей изучена численность глобальной аудитории, объем спонсорских доходов и динамика инвестиций. Аналитика представленных данных позволила зафиксировать поступательную трансформацию киберспорта из субкультурного явления в автономный сектор цифровой экономики в целом и спортивной индустрии в частности. На основе обобщения полученных данных выделены структурные ограничения, среди которых слабая монетизация, кадровый дефицит, фрагментарность правового поля и инфраструктурная асимметрия. Представлены перспективные направления институционализации, включая создание регулятивных механизмов, интеграцию в образовательную систему, признание киберспорта как официального вида спорта и использование цифровых инноваций. Статья обладает высокой степенью практической значимости и может быть использована при формировании государственной политики в области цифрового спорта, а также при разработке стратегий устойчивого развития киберспортивной отрасли на международном уровне.

Ключевые слова: киберспорт, институционализация, глобальный рынок, цифровая экономика, монетизация, спонсорство, инвестиции, цифровые технологии, спортивная индустрия.

Kryukov Julian,

Postgraduate Student,
Entrepreneurship and commercialization in sports,
Synergy University, Moscow,
E-mail: yulian.kryukov@mail.ru

Institutionalization of Esports: the Formation of a Global Market and Its Economic Prospects

Annotation. The article reveals the issues of the institutionalization of esports as a modern socio-economic phenomenon and analyzes the process of formation of the global esports market in the context of digitalization. The problem of the lack of a unified organizational and legal model and legal regulation is considered, which significantly limits the possibilities of sustainable development of the industry. Considerable attention is paid to the prerequisites for the formation of esports, including technological,

economic, social, infrastructural and cultural factors that have a complex impact on the process of its institutionalization. The study analyzes key indicators of the industry's maturity. Among the main indicators, the size of the global audience, the volume of sponsorship income and investment dynamics were studied. The analysis of the presented data allowed us to record the progressive transformation of esports from a subcultural phenomenon into an autonomous sector of the digital economy in general and the sports industry in particular. Based on the generalization of the data obtained, structural limitations are identified, including weak monetization, staff shortages, fragmented legal framework and infrastructural asymmetry. Promising areas of institutionalization are presented, including the creation of regulatory mechanisms, integration into the educational system, recognition of esports as an official sport, and the use of digital innovations. The article has a high degree of practical significance and can be used in shaping public policy in the field of digital sports, as well as in developing strategies for the sustainable development of the esports industry at the international level.

Keywords: esports, institutionalization, global market, digital economy, monetization, sponsorship, investments, digital technologies, sports industry.

Актуальность темы институционализации киберспорта обусловлена стремительным развитием данного направления в спортивной индустрии. Его высокая значимость обусловлена развитием сети Интернет, совершенствованием современных технологий, а также увеличением числа заинтересованных лиц к данному направлению. В условиях цифровизации, повышения вовлечённости молодёжной аудитории и интереса со стороны крупных брендов и инвесторов киберспорт становится не только формой массового досуга, но и источником экономического роста, инноваций и занятости. Динамичное развитие рынка киберспорта требует формирования единых организационных, правовых и методологических стандартов управления. Исследование тенденций и закономерностей развития киберспорта позволит предопределить прогнозы и экономические перспективы развития данного направления.

Определённая новизна киберспорта как отдельного направления в спортивной индустрии требует определения его места в системе общественных и экономических отношений, что, в свою очередь, делает необходимым процесс институционализации данной сферы. Формирование устойчивых норм, организационных структур, правового регулирования и признание киберспорта на уровне государственных и международных спортивных институтов выступает ключевым условием его интеграции в общую систему спорта и закрепления за ним статуса самостоятельного института с чётко оформленными функциями, субъектами и механизмами взаимодействия.

Целью научной статьи является обоснование необходимости институционализации киберспорта как самостоятельного направления в спортивной индустрии и определение экономических перспектив его развития.

Для достижения данной цели требуется реализовать следующий ряд задач:

- 1) определить сущность киберспорта;
- 2) проанализировать тенденции и закономерности развития глобального рынка;
- 3) выделить экономические перспективы развития глобального киберспорта.

Исследование процессов институционализации киберспорта и формирования его глобального рынка обладает значительным практическим значением. Включение киберспорта в сферу институционального анализа позволяет определить направления формирования организационно-правовой инфраструктуры, оптимизации механизмов взаимодействия между ключевыми субъектами отрасли, а также создания условий для устойчивого функционирования киберспортивного рынка. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий государственной поддержки, совершенствовании нормативно-правового регулирования, развитии системы подготовки профессиональных кадров и привлечении инвестиций в сферу цифрового спорта.

В рамках исследования применялись общенаучные и специальные методы, включая системный подход, позволяющий рассматривать киберспорт как комплексное социально-экономическое явление. Широко применялись методы анализа, сравнения, синтеза, обобщения.

При изучении проблематики институционализации киберспорта необходимо исходить из необходимости уточнения понятийного аппарата, в частности определения сущности категорий институционализация

и институты. Изучаемые термины выступают базовыми для анализа устойчивых форм организации социальной и экономической деятельности. Институционализация в данном контексте рассматривается как процесс нормативного, структурного и функционального оформления определённой сферы, сопровождающийся формированием устойчивых правил, норм, моделей взаимодействия и специализированных организаций, обеспечивающих воспроизводство социальной практики на систематической основе. Институты, в свою очередь, представляют собой совокупность формализованных и неформализованных механизмов, регулирующих поведение субъектов в пределах конкретной деятельности, способствующих её упорядочиванию и стабилизации [1, с. 143]. В условиях ускоренной цифровизации одним из объектов институционального оформления становится киберспорт, представляющий собой форму организованной соревновательной деятельности, основанной на использовании информационно-коммуникационных технологий и компьютерных игровых платформ. Его сущностные характеристики включают высокую степень вовлечённости участников, наличие профессиональной подготовки, развитие специализированной инфраструктуры, формирование устойчивых экономических связей и включение в глобальные медиакоммуникационные процессы.

Рассмотрение институциональной природы и сущностных характеристик киберспорта создаёт теоретическую основу для анализа предпосылок, обусловивших его трансформацию в самостоятельный сегмент глобального рынка. Среди основных предпосылок следует выделить технологические, экономические, социальные, инфраструктурные и культурные факторы. Технологические предпосылки обусловлены стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, распространением высокоскоростного интернета и появлением цифровых платформ, обеспечивающих массовый доступ к киберспортивному контенту в режиме реального времени. Экономические факторы выражаются в заинтересованности бизнеса в освоении новой рыночной ниши, формировании системы монетизации через рекламу, спонсорство, трансляции и цифровые товары, что создаёт устойчивую модель коммерциализации отрасли. Социальные условия включают рост вовлечённости молодёжи, формирование киберспорта как формы идентичности и досуга, а также признание цифровых соревнований как полноценной сферы профессиональной самореализации. Инфраструктурные компоненты проявляются в развитии специализированных арен, тренировочных центров, лиг и организаций, обеспечивающих институциональное оформление киберспортивной деятельности. Культурные предпосылки связаны с трансформацией представлений о спорте и игровой активности, интернационализацией киберспортивного контента и его интеграцией в глобальное медиапространство, что способствует легитимации цифрового соревнования как общепринятого и массово поддерживаемого социального явления [3, с. 425].

Можно сделать вывод, что основной причиной популярности киберспорта является тяга людей к чему-то новому. Киберспорт является одним из самых молодых видов спорта, и интерес к нему не перестаёт угасать, так как есть люди, которые хотят показать свои навыки игры, отработанные за их потраченное время, есть те, кто хочет увидеть эти навыки, и есть те, кто хочет их обсуждать [2, с. 133]. Совокупность выявленных предпосылок оказывает комплексное и взаимодополняющее воздействие на формирование глобального рынка киберспорта, способствуя его трансформации из локализованной игровой практики в устойчивую экономико-социальную систему с развитыми институтами, коммерческими механизмами и международной инфраструктурой. Взаимодействие технологических, экономических, социальных, инфраструктурных и культурных факторов обеспечивает не только рост масштабов киберспортивной индустрии, но и закрепление её статуса как полноправного участника глобального рынка цифровых сервисов, медиаконтента и инновационного спорта.

Учитывая влияние комплекса предпосылок на формирование киберспорта как самостоятельного сегмента мировой экономики, понятна необходимость в разработке и применении системы индикаторов, позволяющей количественно и качественно оценивать параметры его развития, степень зрелости рыночной инфраструктуры и динамику институционального оформления. Анализ таких показателей представляет собой важное условие для комплексного понимания текущего состояния киберспортивного рынка и прогнозирования его перспектив в глобальном контексте.

Одним из фундаментальных показателей выступает объём и динамика зрительской аудитории, поскольку именно она определяет привлекательность киберспорта для инвесторов.

На рисунке 1 представлена динамика данного показателя.

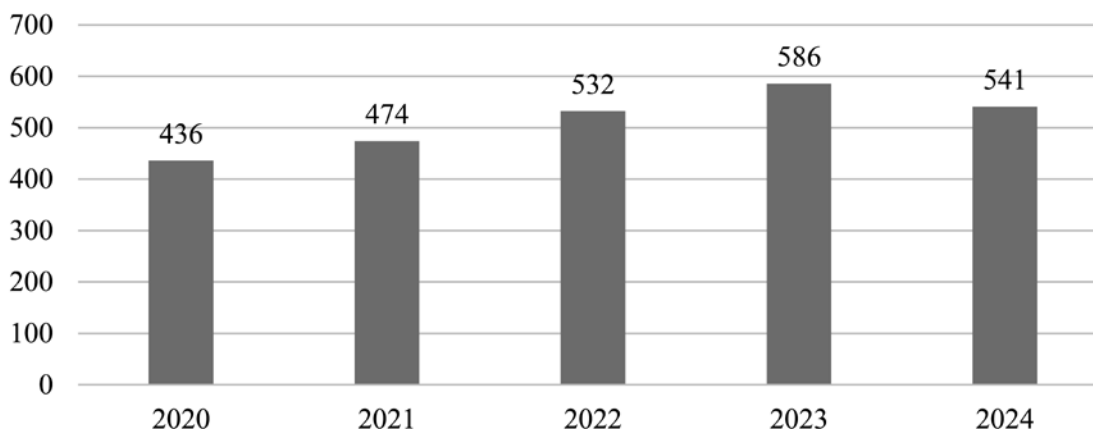


Рис. 1. Динамика числа зрительской аудитории в мире, млн человек [5]

Fig. 1. Dynamics of the number of viewers in the world, million people [5]

Представленный график иллюстрирует динамику роста глобальной аудитории киберспорта в период с 2020-го по 2024 год, отражая поступательное развитие отрасли и укрепление её позиций в структуре цифровой экономики. В 2020 году совокупная аудитория составила 435,9 млн человек, а к 2024 году достигла отметки в 640,8 млн, что эквивалентно приросту на 204,9 млн или приблизительно 47% за четыре года. Такая положительная динамика указывает на устойчивое расширение зрительской базы, обусловленное как повышением доступности цифровой инфраструктуры, так и активным вовлечением молодёжных аудиторий. Наиболее интенсивный прирост наблюдается в период с 2021-го по 2022 год, когда число зрителей возросло с 474,0 до 532,0 млн, что связано с расширением числа крупных международных турниров, ростом профессионализации киберспорта и углублением коммерческих связей с медиа- и технологическими компаниями. К 2024 году темпы прироста несколько замедляются, однако общий уровень аудитории остаётся на высоком уровне, что свидетельствует о переходе индустрии в фазу устойчивого развития.

В качестве следующего индикатора рассмотрим динамику доходов от спонсорства. Спонсорство представляет собой ключевой канал дохода в отрасли. Брендам из смежных областей это помогает повысить узнаваемость и показать свои продукты миллионам фанатов киберспорта по всему миру [4, с. 195].

Данные представлены на рисунке 2.

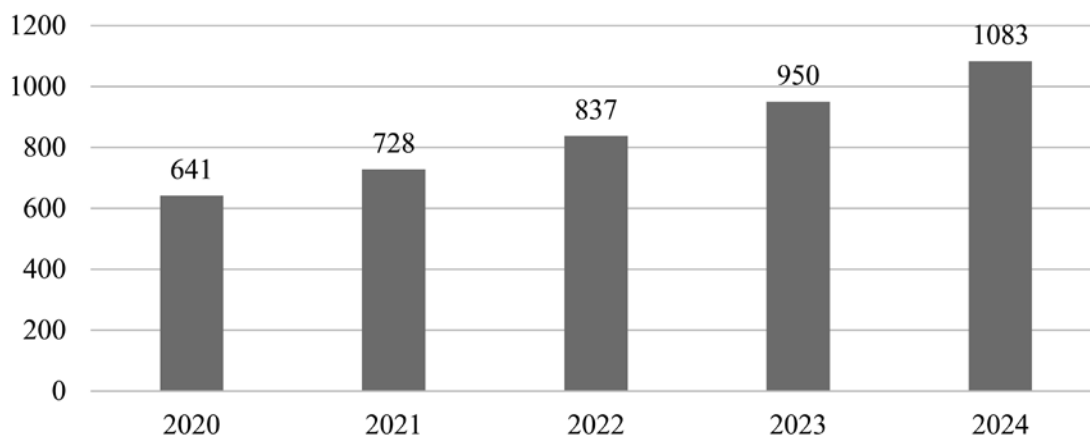


Рис. 2. Динамика доходов от спонсорства в мире, млн долл. [5]

Fig. 2. The dynamics of sponsorship revenue in the world, million dollars [5]

Данные рисунка 2 доказывают рост доходов от спонсорства. Согласно данным, объём спонсорских поступлений увеличился с 641 млн долларов США в 2020 году до 1083 млн долларов в 2024 году, что эквивалентно совокупному приросту на 442 млн долларов, или приблизительно 68,9%. Такая динамика отражает высокий уровень рыночной привлекательности киберспорта как канала коммуникации с молодёжной

и экономически активной аудиторией, активно проявляющей интерес к данному направлению в спортивной индустрии. Спонсорские доходы продолжают играть системообразующую роль в финансовой архитектуре киберспорта, что подтверждает стратегическое значение брендинговой и медийной составляющих в процессе институционализации отрасли. Представленные показатели позволяют говорить о возрастающем доверии со стороны делового сообщества, а также о наметившейся тенденции интеграции киберспорта в структуру глобальных коммерческих и рекламных стратегий.

В качестве следующего индикатора следует рассмотреть объём инвестиций. Анализ объёма инвестиций в глобальную индустрию киберспорта за период с 2022 по 2024 год свидетельствует о значительном и устойчивом росте финансовых вливаний, отражающем возрастающую привлекательность отрасли для инвесторов. На рисунке 3 представлены данные по объёму инвестиций в киберспорт.

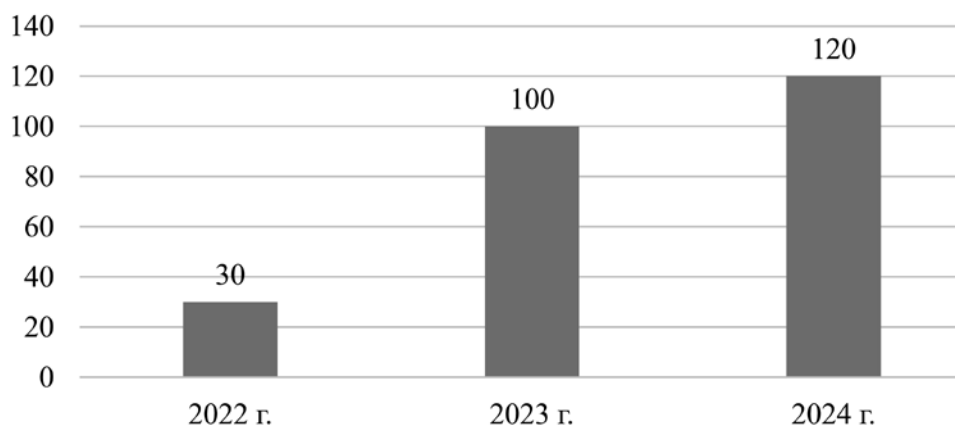


Рис. 3. Объём инвестиций в киберспорт в РФ, млн долл. [5]

Fig. 3. The volume of investments in esports in the Russian Federation, million dollars [5]

Возрастающий объём инвестиций в киберспорт доказывает возрастающую популярность данного направления.

Аналитическая оценка представленных данных позволяет сделать вывод о поступательной институционализации киберспорта и формировании его как структурно оформленного сегмента глобального цифрового рынка. Устойчивое увеличение численности зрительской аудитории до более чем 640 млн человек, значительное расширение спонсорской и инвестиционной активности, а также активное вовлечение международных корпораций и медиаплатформ свидетельствуют о растущем уровне доверия со стороны бизнес-структур и постепенной интеграции киберспорта в макроэкономические процессы. Параллельно с этим происходит институциональное оформление отрасли через создание национальных и международных федераций, развитие нормативно-правовых механизмов и образовательных инициатив. На сегодняшний день киберспорт всё в большей степени обретает черты зрелой индустрии с устойчивыми экономическими, правовыми и организационными основаниями, трансформируясь из субкультурного явления в полноценный элемент глобальной экономики и цифрового общественного пространства.

Несмотря на устойчивую положительную динамику роста киберспортивной индустрии, процесс формирования глобального рынка характеризуется рядом системных ограничений и институциональных вызовов. Одной из ключевых проблем остаётся недостаточная монетизация, сопровождающаяся финансовой нестабильностью и доминированием внешнего спонсорства в структуре доходов. Отсутствие унифицированной нормативно-правовой базы затрудняет правовое регулирование транснациональных взаимодействий, включая вопросы контрактного права, интеллектуальной собственности и международных трансферов. Низкий уровень институционализации отрасли проявляется в отсутствии централизованных регулятивных механизмов, единых стандартов соревнований и координирующих структур на глобальном уровне. Существенным ограничивающим фактором является дефицит квалифицированных кадров и фрагментарность системы профессиональной подготовки специалистов, что снижает адаптивный потенциал отрасли. Наряду с этим, наблюдаются выраженные социальные риски, проблемы инклюзивности, правовой защиты несовершеннолетних и обеспечение принципов честной конкуренции. Дополняет

проблемное поле высокая степень инфраструктурной и цифровой асимметрии между странами и регионами, препятствующая равномерному доступу к киберспортивной экосистеме. Совокупность указанных факторов актуализирует необходимость комплексного институционального подхода к развитию отрасли в рамках международной регулятивной повестки.

В качестве перспектив развития киберспорта на глобальном уровне целесообразно выделить совокупность стратегически значимых направлений, способствующих его институциональному оформлению и интеграции в архитектуру современной цифровой экономики. Одним из ключевых векторов является поступательный рост глобальной аудитории, обеспечивающий расширение рыночной ёмкости отрасли и повышение её инвестиционной привлекательности. Существенное значение приобретает формирование и внедрение новых моделей монетизации, включая цифровые платформенные решения, продажу медиаправ, фан-токенов и другие формы прямой экономической вовлечённости аудитории, что ведёт к повышению финансовой автономности сектора. Процесс институционализации отрасли реализуется через развитие регулирующих механизмов, появление международных федераций, унификацию стандартов и процедур, обеспечивающих правовую определённость и управляемость системы. Интеграция в систему образования посредством создания специализированных образовательных программ, академий и университетских лиг формирует устойчивую кадровую инфраструктуру и способствует воспроизводству профессиональных компетенций. Значимым направлением является признание киберспорта на уровне официального спорта, включая включение его в программы Олимпийских и других международных мультиспортивных соревнований, что способствует росту легитимности и укреплению социального статуса отрасли. Развитие инфраструктуры и обеспечение цифровой доступности играют ключевую роль в преодолении региональных диспропорций и формировании инклюзивной глобальной экосистемы. В дополнение к этому применение передовых технологических решений, таких как технологии виртуальной и дополненной реальности, искусственного интеллекта и децентрализованных цифровых платформ, открывает новые форматы взаимодействия с аудиторией и трансформирует киберспорт в гибкую, технологически ориентированную и социально значимую индустрию.

В заключение следует отметить, что институционализация киберспорта представляет собой неотъемлемое условие его устойчивого и системного развития в условиях цифровизации глобальной экономики. При сохранении положительной динамики роста, расширения аудитории и увеличения объёмов инвестиций киберспортивная индустрия по-прежнему сталкивается с рядом фундаментальных ограничений, среди которых ключевыми выступают нормативно-правовая фрагментарность, недостаточный уровень организационного оформления, кадровый дефицит, слабая институциональная инфраструктура и ограниченные механизмы монетизации. В этом контексте институционализация киберспорта должна рассматриваться как комплексный процесс, включающий создание единых регулятивных механизмов, формирование образовательных траекторий, развитие правового поля, поддержку инклюзивной цифровой инфраструктуры и внедрение технологических инноваций. Только в условиях институционально оформленной модели функционирования киберспорт способен трансформироваться в полноценный сегмент глобальной цифровой экономики, обладающий высоким социальным, экономическим и культурным потенциалом.

Литература

1. Куликов С. Р. Киберспорт и его влияние на развитие экономики / С. Р. Куликов, М. А. Аникин // Современные тенденции развития управления и производства в условиях цифровизации: сб. науч. статей. — М.: Академия управления и производства, 2024. С. 142—145.
2. Николаев П. П., Левченко А. В. Причины популярности киберспорта // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 107-7. С. 132—135.
3. Хайруллин И. Т., Тарасов И. О. Развитие и признание киберспорта в Российской Федерации // Социальная динамика населения и человеческий потенциал: сб. науч. статей. — М.: Федеральный научно-исследовательский социологический центр РАН, 2023. С. 425—427.
4. Чернышов И. П. Анализ и особенности источников дохода киберспортивных команд и организаций // Сборник избранных статей научной сессии ТУСУР. 2023. № 1-3. С. 194—198.
5. ASO WORLD. Глобальный отчёт о рынке киберспорта [Электронный ресурс] // ASO WORLD. URL: <https://asoworld.com/ru/blog/global-esports-market-report-2024/> (дата обращения: 07.04.2025).

Лопушанская Анна-Мария Сергеевна,

аспирант кафедры менеджмента
(предпринимательство и коммерциализация в спорте),
Университет Синергия, Москва,
E-mail: lams.art@gmail.com

Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта посредством использования цифровых технологий

Аннотация. В статье раскрываются ключевые механизмы и инструменты монетизации спортивных мероприятий с применением современных цифровых технологий. Методологическую основу исследования составляют системный анализ, сравнительный анализ практик коммерциализации спортивных событий, а также методы статистического анализа данных. В работе использованы материалы международных спортивных организаций, аналитические отчеты ведущих компаний спортивной индустрии и данные о внедрении цифровых технологий в спортивной сфере. В ходе исследования выявлены основные тенденции развития цифровой коммерциализации в спорте, проанализированы успешные случаи применения цифровых платформ. Особое внимание уделено оценке эффективности различных моделей монетизации и их влияния на развитие спортивной индустрии. Результаты исследования демонстрируют значительный потенциал цифровой трансформации для повышения эффективности коммерциализации спортивных событий. Выявлены ключевые факторы успеха внедрения цифровых технологий, определены основные проблемы и ограничения данного процесса. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по адаптации спортивной индустрии к новым цифровым реалиям, предложены стратегии развития цифровой коммерциализации с учётом существующих вызовов и возможностей. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития спортивных организаций и планировании внедрения цифровых технологий в спортивной индустрии.

Ключевые слова: коммерциализация спорта, монетизация спортивных мероприятий, цифровые технологии в спорте, спортивная индустрия, биометрическая идентификация, спортивные платформы, анализ данных, спортивное оборудование, безопасность стадионов, трансляционные права, спонсорство, мерчендайзинг, трансферные операции, билетная выручка, киберспорт, инновации в спорте, системы контроля доступа, физическая культура, спортивная аналитика, профессиональный спорт.

Lopushanskaya Anna-Maria,

Postgraduate Student at the Department of Management
(Entrepreneurship and Commercialization in Sports),
Synergy University, Moscow,
E-mail: lams.art@gmail.com

Development of Sports Event Commercialization in the Sports Industry Through the Use of Digital Technologies

Abstract. The article explores key mechanisms and instruments for monetizing sports events using modern digital technologies. The methodological framework of the research includes system analysis, comparative analysis of sports event commercialization practices, and data statistical analysis methods.

The study employs materials from international sports organizations, analytical reports from leading sports industry companies, and data on digital technology implementation in the sports domain. The research identifies main trends in digital commercialization development in sports and examines successful cases of digital platform application. Particular attention is given to assessing the effectiveness of various monetization models and their impact on sports industry development. Research findings demonstrate significant potential of digital transformation to enhance sports event commercialization efficiency. Key success factors for digital technology implementation are revealed, and main challenges and limitations of this process are determined. Based on the analysis, recommendations for adapting the sports industry to new digital realities are formulated, and strategies for developing digital commercialization are proposed, considering existing challenges and opportunities. The obtained results can be used in developing sports organizations' strategies and planning digital technology implementation in the sports industry.

Keywords: sports commercialization, sports event monetization, digital technologies in sports, sports industry, biometric identification, sports platforms, data analysis, sports equipment, stadium security, broadcast rights, sponsorship, merchandising, transfer operations, ticket revenue, esports, innovations in sports, access control systems, physical education, sports analytics, professional sports.

Спортивная индустрия сегодня претерпевает глобальные изменения в коммерческом секторе: цифровизация набирает обороты с каждым годом, поэтому важно двигаться со скоростью развивающихся технологий. При этом нельзя забывать про конкуренцию между спортивными организациями: необходимо находить новые источники дохода, а также новые каналы взаимодействия с аудиторией. Так, результаты исследования могут использоваться спортивными клубами, федерациями и иными организациями с целью разработки стратегии развития. Значение исследования определяется его вкладом в развитие менеджмента спортивной индустрии, цифровых технологий в спорте, маркетинга и экономики. Практическая значимость заключается в разработке стратегий цифровой трансформации спортивных организаций, оптимизации процессов монетизации спортивных событий, а также в развитии новых направлений коммерческой деятельности в спорте.

Цель исследования — разработать теоретико-методологические основы и практические рекомендации по развитию коммерциализации спортивных событий с использованием цифровых технологий для повышения эффективности деятельности спортивных организаций.

Задачи исследования:

- 1) выявить основные тенденции и закономерности цифровизации в спортивной индустрии;
- 2) определить ключевые факторы успешной коммерциализации спортивных событий в цифровой среде;
- 3) исследовать основные проблемы и барьеры, препятствующие развитию цифровой коммерциализации;
- 4) выявить потенциальные риски и возможности, связанные с цифровой трансформацией спортивной индустрии;
- 5) разработать рекомендации по оптимизации процессов монетизации спортивных событий с использованием цифровых инструментов.

В исследовании применяются теоретические методы (анализ, синтез, системный подход), позволяющие определить основные тенденции развития объекта исследования — процесса коммерциализации в условиях цифровизации спортивной индустрии. Эмпирические методы (наблюдение, анализ документов) обеспечивают анализ реальных практик коммерциализации и получение данных для последующего анализа. Количественные методы (эконометрическое моделирование, статистический анализ) дают возможность оценить эффективность уже существующих решений и сформировать прогноз развития отрасли. Качественные методы (анализ кейсов успешных проектов, контент-анализ медиаматериалов) позволяют выявить проблемы и перспективы развития индустрии.

В современных условиях спортивная индустрия претерпевает существенную трансформацию, связанную с переходом от традиционной рекламной модели коммерциализации к инновационным подходам монетизации [8, с. 37]. Основными формами коммерциализации остаются спонсорство, трансляционные права, мерчендайзинг и финансовые механизмы, при этом ключевую роль начинают играть цифровые технологии, обеспечивающие комплексную поддержку от подготовки спортсменов до организации соревнований. Основными источниками дохода спортивных организаций являются билетная выручка, продажи медиаконтента, спонсорские взносы, мерчендайзинг и трансферные операции, формирующие устойчивую финансовую модель (рис. 1, 2) [4, с. 143].

Традиционная модель монетизации (усредненная)

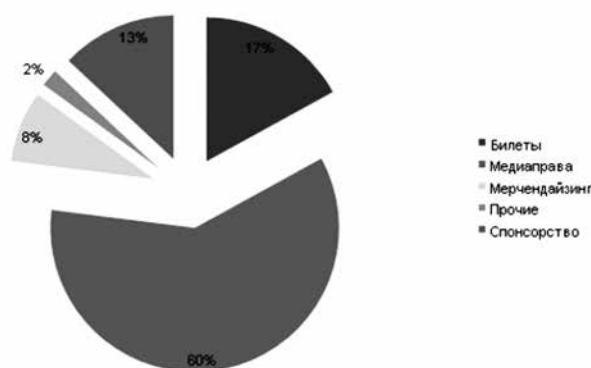


Рис.1. Традиционная модель монетизации (усреднённая)

Fig. 1. Traditional Monetization Model (Average)

Цифровая модель монетизации (усредненная)

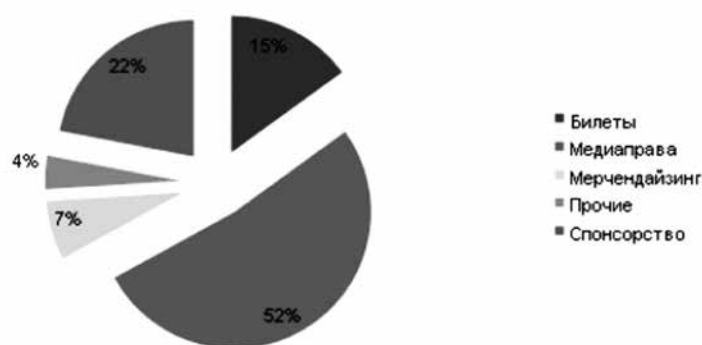


Рис. 2. Цифровая модель монетизации (усреднённая)

Fig. 2. Digital Monetization Model (Average)

На основании анализа А. Н. Романовой и Н. С. Швалёва [7, с. 93] и результатов исследования В. А. Гореликова [3] прослеживаются видимые изменения в модели монетизации ввиду цифровой трансформации. Так, большая часть доходов до сих пор принадлежит доходам от медиаправ, но в эру цифровизации в срок с 2006-го по 2024 год эта цифра уменьшилась с 60% до 52%, как и продажа билетов снизилась с 17% до 15%. Важно отметить, что доля продажи билетов онлайн возросла с 5% до 80%. Спонсорство и прочие доходы (киберспорт, цифровые услуги), наоборот, увеличили долю своих доходов: с 13% до 22% и с 2% до 4% соответственно. Анализ этих данных даёт понимание: цифровая трансформация существенно меняет способы монетизации, традиционные источники дохода постепенно теряют значимость, в то время как онлайн-технологии становятся доминирующим каналом продаж, проникающим в каждый сегмент монетизации. Также растёт важность цифровых сервисов и альтернативных способов получения прибыли.

Цифровая трансформация открывает новые возможности для всех участников спортивной отрасли, включая создание единой цифровой платформы «Физическая культура и спорт», что способствует упрощению доступа к спортивной инфраструктуре и развитию как профессионального, так и массового спорта [6, с. 102]. Успешное развитие спортивной индустрии требует баланса между всеми источниками дохода и постоянного поиска новых возможностей монетизации, учитывающих развитие цифровых технологий и изменение поведения потребителей.

Цифровая трансформация спортивной индустрии демонстрирует успешные примеры внедрения инновационных решений.

Платформа InStat (рис. 3) представляет собой комплексную аналитическую систему для профессионального футбола, обеспечивающую оценку технико-тактических показателей и доступную как для профессиональных клубов, так и для любительских команд [1, с. 107].

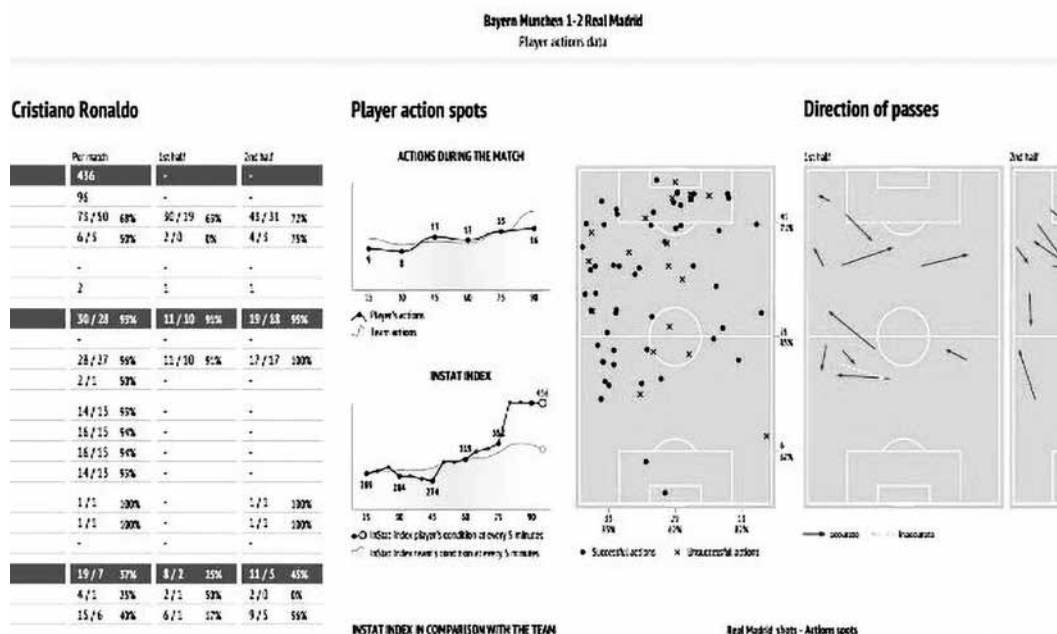


Рис. 3. Интерфейс цифровой платформы InStat

Fig. 3. The Interface of the InStat Digital Platform

1. Проект «ВТБ Арена» внедрил биометрическую систему «Визирь» (рис. 4), объединяющую безопасность, бесконтактные платежи и персонализированные сервисы для болельщиков [5, с. 183].



Рис. 4. Интерфейс системы «Визирь»

Fig. 4. The Interface of the "Vizir" System

2. Государственная инициатива «Тренируйся дома» создала платформу для домашних тренировок, объединяющую различные тренировочные программы и способствующую развитию массового спорта [2, с. 141].
3. В мире киберспорта и спортивных мероприятий активно используются различные формы монетизации. Например, компания Intel (International Business Machines) сотрудничает с ESL (Electronic Sports League)¹, предоставляя свои технологические решения для проведения турниров и получая взамен

¹ ESL FACEIT Group и Intel продлили 24-летнее партнерство [Электронный ресурс]. URL: <https://esports.ru/news/esl-faceit-group-i-intel-prodlili-24-letnee-partnerstvo/> (дата обращения: 05.04.2025).

размещение своего бренда во время трансляций. Также показательным является сотрудничество Riot Games (разработчика игры League of Legends)¹ с компанией Mastercard, в рамках которого во время турнира Worlds предлагались эксклюзивные встречи с игроками и закулисные материалы за определённую плату, что увеличивало вовлечённость аудитории и укрепляло лояльность к брендам участников.

Ключевые факторы успешной коммерциализации цифровых решений включают многоканальную модель монетизации, фокус на пользовательском опыте, интеграцию с существующими системами и сбалансированный подход к формированию платных и бесплатных функций. Для оптимизации реализации цифровых проектов рекомендуется комплексный подход, охватывающий технологическое совершенствование, эффективное управление рисками и развитие экосистемы через партнёрские отношения и интеграцию с существующими системами.

Важно помнить, что цифровые технологии всегда найдут себе своего пользователя: например, платформа InStat — идеальный инструмент для тренеров и помощник для самих спортсменов, проект «Визирь» — безопасность для спортивных организаций и удобство для болельщиков, инициатива «Тренируйся дома» — идеально для спортсменов-новичков; киберспорт — может использоваться как болельщиками, так и спортсменами и, собственно, спортивными организациями, например VR игры в духе того или иного вида спорта на крупных спортивных событиях для посетителей.

Перспективы цифровой трансформации спортивной индустрии связаны с внедрением многоканальных моделей монетизации и модульной архитектуры, улучшением пользовательского опыта через оптимизацию баланса платных и бесплатных функций. Развитие биометрической идентификации, укрепление партнёрских отношений и разработка открытых API (Application Programming Interface, программный интерфейс приложения) будут способствовать формированию целостной цифровой экосистемы. Успешная реализация этих направлений требует усиления защиты данных, регулярного аудита безопасности и соответствия законодательным требованиям при эффективном управлении рисками и преодолении сопротивления пользователей изменениям.

В долгосрочной перспективе цифровая коммерциализация спорта будет развиваться в направлении создания целостной экосистемы, объединяющей все аспекты спортивной индустрии и обеспечивающей максимальную ценность для всех участников процесса. Успешная реализация этих перспектив потребует четкого стратегического планирования, формирования междисциплинарных команд и регулярного мониторинга результатов.

Литература

1. Абрашина И. В., Нуждин В. А., Солдатова М. А., Титовец С. В. Использование современных технологий в футболе // Известия ТулГУ. 2020. № 12. С. 103–110.
2. Белякова М. Ю., Дьяконов А. Д. Применение цифровых и информационных технологий в сфере физической культуры и спорта // Экономика и управление в спорте, 2021. № 3. С. 133–147.
3. Гореликов В. А. Маркетинговые продукты в спорте: учебное пособие. — М.: Университет «Синергия», 2022. — 196 с.
4. Гореликов В. А. Маркетинговая стратегия спортивной организации — возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // Наука и спорт: современные тенденции, 2021. № 2. С. 139–144.
5. Дивина Т. В., Мусин А. П. К вопросу о возможностях процесса цифровизации в спортивной индустрии // Экономика и управление в спорте. 2023. № 3. С. 175–188.
6. Илюшин О. В., Илюшина Т. П., Илюшина П. О. Использование цифровых технологий в сфере спорта // Глобальный научный потенциал. 2024. № 2 (155). С. 101–104.
7. Романова А. Н., Швалёв Н. С. Цифровая трансформация бизнес-модели профессиональных спортивных объединений: на примере национальной футбольной лиги США // Ветник СПбГУ. Менеджмент. 2023. № 1. С. 84–101.
8. Шаргина М. Г. Коммерциализация спорта от А до Я. — Тюмень: ТИУ, 2024. — 160 с.

¹ Riot Games Inks Multiyear Global Sponsorship Deal With Mastercard [Электронный ресурс]. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.132f5f34-67fa9016-572c3d37-74722d776562/https/www.hollywoodreporter.com/news/general-news/riot-games-inks-multi-year-global-sponsorship-deal-mastercard-1145117/ (дата обращения: 05.04.2025).

Носков Михаил Вячеславович,

аспирант,

Университет «Синергия» Москва,

E-mail: mikenoskov@ya.ru

SPIN-код: 2478-7461

ORCID: 0009-0009-5182-2876

Структура продуктового предложения детских спортивных школ по футболу

Аннотация. Статья посвящена анализу структуры продуктового предложения спортивных школ по футболу г. Москвы для анализа текущей структуры предложения спортивных организаций, ведущих образовательную деятельность с детьми от 3 до 7 лет. Для анализа предложения будут исследованы спортивные школы по футболу г. Москвы. Современный рынок спортивных школ по футболу характеризуется обилием предложения услуг в области спорта в целом и футбола в частности. Современное продуктивное предложение детских футбольных школ фокусируется на доступности, качестве и соответствии ожиданиям потребителей. Рассматривается структура услуг – тренировочные программы, инфраструктура, квалификация тренеров, а также дополнительные опции: медицинское сопровождение, питание, психологическая поддержка. Цель – изучить продуктивное предложение школ с упором на ключевую роль тренировок и сборов, которые обеспечивают развитие учреждений, повышают качество подготовки и селекции, а также укрепляют финансовую стабильность и привлекательность для инвесторов. Использован сравнительный анализ предложений спортивных школ в г. Москве с различным уровнем футбольной инфраструктуры. Результаты показывают необходимость оптимизации предложения через стандартизацию услуг, усиление государственной поддержки и сотрудничество с профессиональными клубами. Рекомендации направлены на повышение конкурентоспособности школ и увеличение притока учащихся.

Ключевые слова: футбольные школы, продуктивное предложение, маркетинг спортивных школ, тренировочные программы, дополнительные услуги спортивных школ.

Noskov Mikhail,

Postgraduate Student,

Sinergy University, Moscow,

E-mail: mikenoskov@ya.ru

SPIN-code: 2478-7461

ORCID: 0009-0009-5182-2876

Structure of the Product Offering of Children's Football Sports Schools

Annotation. The article is devoted to analyzing the structure of the product offering of football sports schools in Moscow, focusing on the current structure of services provided by sports organizations engaged in educational activities for children aged 3 to 7 years. The study examines football sports schools in Moscow. The modern market for football sports schools is characterized by a wide range of services in sports in general and football in particular. The current product offering of children's football schools emphasizes accessibility, quality, and meeting consumer expectations. The structure of services is analyzed, including training programs, infrastructure, coach qualifications, and additional options such as

medical support, nutrition, and psychological assistance. The aim is to explore the product offering of schools, highlighting the key role of training and camps, which contribute to institutional development, improve the quality of training and selection, and enhance financial stability and attractiveness to investors. A comparative analysis of the offerings of sports schools in Moscow with varying levels of football infrastructure is employed. The results indicate the need to optimize the offering through service standardization, increased state support, and collaboration with professional clubs. Recommendations focus on enhancing the competitiveness of schools and increasing student enrollment.

Keywords: football schools, product offering, sports school marketing, training programs, additional services of sports schools.

Актуальность исследования обусловлена возрастающим интересом к развитию детского спорта, в частности футбола, как ключевого элемента формирования здорового образа жизни, физической культуры и социальной адаптации детей. В условиях современного рынка спортивных услуг в Москве, характеризующегося высокой конкуренцией и разнообразием предложений, анализ структуры продуктового предложения детских футбольных школ приобретает особую значимость. Это связано с необходимостью оценки доступности, качества и соответствия услуг ожиданиям потребителей — родителей, которые рассматривают занятия спортом как инвестицию в развитие личности ребенка, его физического и ментального здоровья. Проблема недостаточной системности в дополнительных услугах (медицинское сопровождение, питание, психологическая поддержка) ограничивает их конкурентоспособность и потенциал для подготовки юных спортсменов. Исследование актуально в контексте поиска путей оптимизации тренировочных программ, инфраструктуры и квалификации тренерского состава, а также укрепления финансовой устойчивости школ через привлечение инвестиций и государственную поддержку. Таким образом, изучение продуктового предложения направлено на разработку рекомендаций, способствующих повышению качества подготовки детей и увеличению притока учащихся в спортивные школы Москвы.

Характеристика рынка спортивных школ г. Москвы по футболу

Основное внимание данной статьи нацелено на рынок спортивных услуг в Москве и Московской области с акцентом на детские футбольные школы. Она включает анализ структуры предложения по видам услуг: групповые занятия (27,5% рынка), специализированные программы (20,4%), тренировочные лагеря (15,8%), индивидуальные занятия (10%), мастер-классы (7,1%) и прочие услуги (19,2%). Спрос на эти услуги обусловлен ролью школ в формировании спортивных навыков и подготовке к соревнованиям, однако конкуренция за внимание детей и финансы родителей высока — от общеобразовательных учреждений до развлекательных альтернатив. Родители воспитанников высоко ценят профессионализм тренеров как основу личностного роста детей, состояние спортивной инфраструктуры для физического развития и работу педагогического состава для ментального развития обучающихся, однако подчеркивают потребность в системном расширении услуг — индивидуальных подходах, программах психологической и физической поддержки.

Исследование проводилось методом сравнительного анализа рынка спортивных школ по футболу в Москве, охватывает организации независимо от форм собственности (государственные, частные, смешанные) и ширины продуктового предложения (тренировки, сборы, физическая подготовка и т. д.). Спортивные школы, независимо от форм собственности и целевой аудитории, функционируют в условиях рынка спортивно-оздоровительных услуг, борясь за клиентов, инвесторов и бюджетное финансирование.

Анализ продукта детских спортивных школ по футболу

Объект исследования в статье — это продукт детских спортивных школ по футболу как элемент маркетингового комплекса. Согласно определению А. В. Малыгина, спортивные школы — это организации, формирующие спортивные навыки и подготавливающие спортсменов к соревнованиям, включая как детские, так и взрослые программы. Однако в данном случае фокус исследования сужается до детских футбольных школ [1].

Продукт здесь выступает способом решения проблем клиентов (родителей и детей), а именно — предоставлением тренировок для развития футбольных навыков. Он является объектом маркетинга, вокруг которого строятся стратегии позиционирования, оценки, продвижения и продажи. Продукт обязательно

имеет цену, выраженную в двух формах: денежной (традиционной) и временной (затраты времени на тренировки, дорогу и ожидание). Даже при бесплатных занятиях временная цена остаётся значимым фактором, влияющим на восприятие предложения. Например, высокая временная цена (долгие поездки, неудобный график) может перевесить преимущество нулевой денежной стоимости, снижая привлекательность продукта для клиентов. Таким образом, объект исследования — это структура и характеристики продуктового предложения, включающие как содержание тренировочных программ, так и их ценовые аспекты (денежные и временные), определяющие конкурентоспособность школы.

В исследовании была проведена оценка структуры рынка спортивных школ по видам оказываемых услуг в Москве и Московской области. В настоящее время можно выделить следующие основные виды услуг, оказываемые спортивными школами: групповые занятия, индивидуальные занятия, подготовка по специализированной программе обучения, мастер-классы, тренировочные лагеря и прочие [2].

Исследование особенности продуктового предложения детских спортивных школ по футболу

Сравнительный анализ спортивных школ по футболу, посвященный характеристикам продуктового предложения по категориям тренировки, спортивные сборы, физическое воспитание и здоровье, педагогическое развитие проводился среди спортивных школ, осуществляющих деятельность на территории г. Москвы. В рамках анализа рассматривались следующие организации: ГБУ ДО «Московская футбольная академия», Детская футбольная лига Kimberly Cup, Футбольная школа для детей «Метеор», Детская футбольная школа «Мегаболл» и «Школа мяча».

Анализ тренировочных программ пяти футбольных школ — МФА, Kimberly Cup, Метеор, Мегаболл и Школа мяча — выявляет различия в подходах, целевой аудитории и методологии. Тренировочные программы футбольных школ МФА, Kimberly Cup, Метеор, Мегаболл и Школа мяча показывает их разнонаправленность: МФА (4–17 лет) выделяется профессиональной ориентацией с интенсивными тренировками для соревнований, Kimberly Cup (3–12 лет) и Школа мяча (3–12 лет) фокусируются на базовых навыках и любви к футболу с разной частотой занятий (2–3 и 2 раза в неделю соответственно), Метеор (3–14 лет) предлагает сбалансированный подход с акцентом на технику и игру в небольших группах, а Мегаболл (3–16 лет) сочетает регулярность и соревновательную практику благодаря сети филиалов в Москве. Выбор зависит от цели: профессиональный спорт (МФА), развитие основ (Kimberly Cup, Школа мяча) или универсальность (Метеор, Мегаболл) [3–7].

Анализ продуктовой структуры спортивных школ по футболу по критерию «Спортивные сборы» выявляет различия в подходах и уровне проработки предложения. МФА не акцентирует внимание на сборах, но упоминания выездных мероприятий и турниров косвенно указывают на их наличие, что также является одной из обязательных услуг государственных организаций в рамках выполнения государственного задания. Kimberly Cup предлагает летние футбольные лагеря (например, в Турции), совмещающие тренировки, игры и отдых. Метеор упоминает выездные сборы (летние и зимние), но детали о местах и ценах отсутствуют, что снижает прозрачность предложения. Мегаболл демонстрирует наиболее структурированный подход, организуя сборы в России и за рубежом (Турция, Испания) с акцентом на интенсивные тренировки. Таким образом, Мегаболл и Kimberly Cup выделяются наличием сборов с международным охватом, тогда как у МФА и Метеора подход менее определен, а Школа мяча, вероятно, исключает этот элемент из продуктовой структуры.

Физическое воспитание и здоровье в продуктовой структуре спортивных школ по футболу выявляет различия в приоритетах и акцентах. МФА фокусируется на физической подготовке как основе профессионального спорта, однако здоровье не выделяется как приоритет, что может указывать на ориентацию на результат, а не комплексное развитие. Kimberly Cup декларирует укрепление здоровья через футбол, развивая выносливость и координацию, но без конкретики в виде медицинских аспектов, что оставляет подход обобщенным. Метеор подчеркивает развитие выносливости, силы и координации с использованием безопасных методик, что добавляет акцент на заботу о здоровье, отличая его от чисто спортивной направленности. Мегаболл включает физподготовку в программу, но без явного упоминания здоровья, что схоже с подходом МФА и смещает фокус на спортивные достижения. Школа мяча делает явный упор на здоровье и активный образ жизни, развивая физические качества через футбол, что выделяет её как наиболее ориентированную на общеоздоровительные цели. Таким образом, Kimberly Cup, Метеор

и Школа мяча в большей степени интегрируют здоровье в свои программы, тогда как МФА и Мегаболл акцентируют физподготовку в контексте спортивных задач.

В теме педагогического развития выявляются различия в подходах и акцентах тренерского состава. МФА ориентирована на спортивные достижения: тренеры, включая специалистов с опытом профессионального футбола, сосредоточены на результатах, а не на воспитательных аспектах, что ограничивает педагогический потенциал. Kimberly Cup выделяется сертифицированными тренерами (UEFA), акцентируя мотивацию, командную работу и развитие личности через футбол, что указывает на сбалансированный подход к спорту и воспитанию. Метеор делает упор на дисциплину, мотивацию и командную работу благодаря опытным тренерам, демонстрируя педагогическую направленность с элементами формирования характера. Мегаболл с квалифицированными тренерами (включая лицензированных) фокусируется на спортивных целях и развитии лидерства, сочетая спортивные и личностные аспекты, но с приоритетом результата. Школа мяча подчёркивает педагогический подход, где тренеры развивают уверенность и командное взаимодействие, что делает её наиболее ориентированной на воспитание через спорт. Таким образом, Kimberly Cup, Метеор и Школа мяча интегрируют педагогические элементы глубже, чем МФА и Мегаболл, где доминируют спортивные приоритеты.

Ценовая политика выявляет значительную вариативность подходов. МФА как государственная школа предлагает бесплатное обучение, однако дополнительные расходы на форму и поездки (не детализированы) могут повысить фактическую стоимость. Kimberly Cup, будучи оператором турнира, объединяющим спортивные школы, предполагает более высокую стоимость. Метеор устанавливает плату от 5000 Р/мес. с вариацией по филиалам и бесплатным пробным занятием, что обеспечивает умеренную доступность и гибкость. Мегаболл, также частная школа, не указывает стоимость публично, но, исходя из рыночного позиционирования, предполагается выше среднего уровня, что ограничивает ценовую прозрачность. Школа мяча предлагает наиболее доступную цену — от 4000 Р/мес. с бесплатным пробным занятием, позиционируя себя как бюджетный вариант.

Проведённое исследование показывает необходимость развития продуктового предложения в спортивных школах массового сегмента за счёт внедрения продуктов, ориентированных на профессиональную селекцию, физическое воспитание и здоровье. Отдельным аспектом является педагогическое развитие, в рамках которого возможны предпринимательские кооперации и привлечение специалистов педагогики и психологии для разработки предложения. Стоит учесть, что разработка методик оказания услуг, связанных с приведёнными аспектами, требует значительных затрат для частной спортивной школы. Возможность разработки методик оказания услуг и другого обеспечения персонального сопровождения в процессе физического воспитания и личного развития на начальных этапах тренировочного процесса в спортивных государственных школах может являться основой для стандартов в области оказания спортивно-оздоровительных услуг в предпринимательском сегменте, что позволит обеспечить высокий уровень качества услуг по физическому воспитанию и начальной спортивной подготовке.

Литература

1. *Малыгин А. В.* 21 статья о спортивном маркетинге. Для тех, кто в игре. — Екатеринбург: Издательские решения, 2020. — 462 с.
2. РБК Маркетинг, медиагруппа «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14882/> (дата обращения: 10.02.25).
3. Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования города Москвы спортивная школа «Московская футбольная академия» Департамента спорта города Москвы [Электронный ресурс]. URL: <https://mfa.mosport.ru/> (дата обращения: 10.02.25).
4. Детские футбольные школы Москвы и Московской области Kimberly Cup [Электронный ресурс]. URL: <https://kimberly-cup.ru/kids-football-school-moscow> (дата обращения: 10.02.25).
5. Детская футбольная школа Метеор [Электронный ресурс]. URL: <https://meteorfootball.ru/> (дата обращения: 10.02.25).
6. Школа футбола для детей в Москве — Школа Мегаболл [Электронный ресурс]. URL: <https://fcmegaball.ru/> (дата обращения: 10.02.25).
7. Школа футбола для детей в Москве — Школа Мяча [Электронный ресурс]. URL: <https://shoolball.ru/> (дата обращения: 10.02.25).

Орлов Егор Андреевич,

аспирант 1-го курса
кафедры спортивного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: egor_orlov01@mail.ru
ORCID: 0009-0001-9339-6504

Маркетинговые стратегии в профессиональном спорте на примере ХК Спартак

Аннотация. В исследовании рассматриваются маркетинговые стратегии в профессиональном спорте на примере хоккейного клуба «Спартак».

Анализируются ключевые направления маркетинговой деятельности клуба, включая взаимодействие с болельщиками, использование цифровых платформ и социальных сетей, привлечение спонсоров и развитие клубного бренда.

Особое внимание уделяется стратегии повышения лояльности аудитории через активное участие в медиапространстве, организацию мероприятий и партнёрские программы. Рассматриваются успешные кейсы спортивных клубов в области маркетинга и их влияние на увеличение доходов и укрепление позиций в спортивной индустрии.

В исследовании также исследуются современные тенденции спортивного маркетинга, такие как персонализированный контент, использование Big Data и интеграция с e-commerce [2].

Анализируется влияние новых технологий и цифровых инструментов на формирование маркетинговой стратегии клуба.

Рассматриваются механизмы монетизации контента, привлечения молодёжной аудитории и построения долгосрочных отношений с фанатами. Подчёркивается важность использования омниканального маркетинга, мерча и эксклюзивных предложений для формирования уникального фанатского опыта.

На основе проведённого исследования предлагаются рекомендации по совершенствованию маркетинговых стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности клуба, увеличение базы болельщиков и привлечение новых партнеров.

Ключевые слова: маркетинг в спорте, хоккейный клуб, ХК «Спартак», спортивный бренд, цифровые стратегии.

Orlov Egor,

Postgraduate Student
at the Department of Sports Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: egor_orlov01@mail.ru
ORCID: 0009-0001-9339-6504

Marketing Strategies in Professional Sports on the Example of HC Spartak

Annotation. The study examines marketing strategies in professional sports on the example of the Spartak hockey club.

The key areas of the club's marketing activities are analyzed, including interaction with fans, the use of digital platforms and social networks, attracting sponsors and developing the club brand.

Particular attention is paid to the strategy of increasing audience loyalty through active participation in the media space, organizing events and affiliate programs. Successful cases of sports clubs in the field of marketing and their impact on increasing revenues and strengthening positions in the sports industry are considered.

The study also explores current sports marketing trends, such as personalized content, the use of Big Data, and integration with e-commerce [2].

The influence of new technologies and digital tools on the formation of the club's marketing strategy is analyzed.

The mechanisms of content monetization, attracting a youth audience and building long-term relationships with fans are considered. The importance of using omnichannel marketing, merch, and exclusive offers to create a unique fan experience is emphasized.

Based on the study, recommendations are offered for improving marketing strategies aimed at increasing the competitiveness of the club, increasing the fan base and attracting new partners.

Keywords: marketing in sports, hockey club, HC Spartak, sports brand, digital strategies.

Маркетинговые стратегии в профессиональном спорте являются неотъемлемой частью коммерческой деятельности клубов, способствуя формированию лояльной аудитории, увеличению доходов от билетов, мерча и спонсорских контрактов.

Развитие цифровых технологий, социальных сетей и аналитических инструментов позволяет спортивным организациям находить новые способы взаимодействия с фанатами и монетизации своих брендов, в условиях высокой конкуренции между клубами важно не только обеспечивать спортивные результаты, но и эффективно выстраивать маркетинговую политику.

Цель исследования — анализ существующих маркетинговых стратегий на примере хоккейного клуба «Спартак» и разработка практических рекомендаций по их совершенствованию.

Среди задач исследования можно выделить изучение теоретических основ спортивного маркетинга, анализ ключевых инструментов продвижения, исследование успешных маркетинговых кейсов в хоккее, оценку эффективности применяемых стратегий и формулирование рекомендаций по улучшению маркетинговой политики.

Практическое значение работы заключается в разработке адаптивных маркетинговых решений, которые могут быть использованы клубами Континентальной хоккейной лиги и других профессиональных спортивных организаций для повышения конкурентоспособности и коммерческой эффективности. Этим обусловлена актуальность выбранной для исследования темы [4].

Применяемые методы исследования в работе: анализ научной литературы, посвященной маркетингу в спорте, изучение практических кейсов ведущих спортивных клубов, контент-анализ маркетинговых стратегий ХК «Спартак», экспертные интервью с представителями индустрии спортивного маркетинга, опросы и анкетирование болельщиков с целью выявления ключевых факторов, влияющих на их вовлеченность.

Применение сравнительного анализа для оценки успешности различных маркетинговых подходов, обоснование выбора методов связано с необходимостью комплексного изучения маркетинговой деятельности клуба и определения наиболее эффективных стратегий его продвижения, особое внимание уделено анализу цифрового маркетинга, использованию социальных сетей, взаимодействию с аудиторией через контент и рекламу, а также изучению спонсорских отношений и партнерских программ.

В результате исследования выявлены ключевые маркетинговые инструменты, применяемые ХК «Спартак», среди которых цифровой маркетинг, активное использование социальных сетей, реализация программ лояльности, работа с партнерскими соглашениями и спонсорами.

Анализ показал, что активное присутствие в медиапространстве, персонализированный контент, таргетированная реклама и использование омниканальных стратегий существенно увеличивают вовлеченность болельщиков.

Проведенный контент-анализ показал, что успешные спортивные клубы используют комплексные маркетинговые стратегии, объединяющие традиционные и цифровые каналы продвижения [1].

Разработана модель взаимодействия с фанатами через эксклюзивные предложения, специальные акции, мероприятия и коллаборации с брендами.

Предложены конкретные рекомендации по оптимизации маркетинговых кампаний, повышению вовлеченности аудитории и улучшению взаимодействия со спонсорами, включающие расширение ассортимента клубного мерча, активное использование видеоконтента и создание интерактивных форматов общения с болельщиками, представлены графические материалы, демонстрирующие динамику роста аудитории клуба, вовлеченность фанатов в цифровых каналах и эффективность различных маркетинговых инструментов.

Исследование показало, что комплексный подход к маркетингу, включающий цифровые технологии, социальные сети, партнёрские программы и мероприятия для болельщиков, значительно повышает популярность клуба, способствует увеличению доходов и формированию устойчивой фанатской базы, предложенные рекомендации могут быть использованы спортивными клубами для оптимизации маркетинговых стратегий, повышения их эффективности и адаптации к современным тенденциям рынка, дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния новых технологий, таких как искусственный интеллект и виртуальная реальность, на маркетинговую политику в профессиональном спорте [3].

Литература

1. *Малыгин А.* Маркетинг в спортивной индустрии. Для тех, кто в игре. — М.: ЛитРес, 2016. — 250 с.
2. *Баширова В.* Маркетинг спорта. — М.: ЛитРес, 2015. — 300 с.
3. *Гореликов В. А.* Маркетинговая стратегия спортивной организации — возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // *Science and Sport: Current Trends*. 2021. №2. Vol. 9. С. 139–145.
4. Книга «Маркетинговые продукты в спорте: учебное пособие» [Электронный ресурс] // Синергия. URL: https://synergykniga.ru/books/vse_knigi/marketingovye_produkty_v_sporte_uchebnoe_posobie_2022_g/ (дата обращения: 24.03.2025).

Присмаков Николай Сергеевич,

аспирант
факультета спорта,
кафедра спортивного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Kolia.prismakov@yandex.ru

Личный бренд профессионального бойца ММА

Аннотация. В статье рассматривается личный бренд профессионального бойца ММА, сыгравшего значительную роль в развитии спортивной индустрии в последнее время. Исследование является актуальным в связи с растущим интересом к смешанным единоборствам и влиянием личного бренда на карьеру спортсменов. Методология исследования включает в себя качественную и количественную исследовательские процедуры для анализа медиаобраза бойцов на основе социальных сетей, углубленных интервью с профессиональными спортсменами и маркетологами и контент-анализа публикаций в спортивных СМИ. Результаты исследования показывают, что успешный личный бренд работает на повышение популярности бойца, привлечение спонсоров и вовлечение фанатов. В статье раскрывается несколько аспектов, определяющих имидж бойца: активное общение в социальных сетях, взаимодействие с пользователем и эксклюзивный контент.

Ключевые слова: личный бренд, имидж бойца, аудитория, фанаты, управление репутацией.

Prismakov Nikolay,

Postgraduate Student
at the Faculty of Sports Industry,
Department of Sports Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Kolia.prismakov@yandex.ru

The Personal Brand of a Professional MMA Fighter

Abstract. The article examines the personal brand of a professional MMA fighter who has played a significant role in the development of the sports industry in recent years. The research is relevant due to the growing interest in mixed martial arts and the influence of a personal brand on athletes' careers. The research methodology includes qualitative and quantitative research procedures for analyzing the media image of fighters based on social networks, in-depth interviews with professional athletes and marketers, and content analysis of publications in sports media. The research results show that a successful personal brand works to increase a fighter's popularity, attract sponsors, and engage fans. The article reveals several aspects that determine the image: active communication on social networks, user interaction and exclusive content.

Keywords: personal brand, fighter's image, audience and fans, reputation management.

В последние годы практически во всех сферах деятельности, начиная от образования и заканчивая спортом, резко начало актуализироваться понятие личного бренда. Бойцы смешанных единоборств ММА развивают свой талант не только как спортсмены, но и как популярные бренды. Так же, как и многие другие бренды, личный включает в себя спортивные достижения, личные качества, а также продвижение себя в соцсетях Instagram*, Facebook*, YouTube.

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

Каждая личность, добившаяся успехов в мире спорта, прежде всего начинает с формирования собственного имиджа. Каждый следующий выход на ринг предлагает бесчисленные возможности также быть на слуху у широкой публики. Как итог — результативный боец становится медийно рекламируемым, и это увеличивает его доходы.

Как итог проблема продвижения профессиональных спортсменов в мире ММА через систему личного бренда сегодня оказалась очень востребованной и требует глубокого изучения. В этой статье выделяются основные постулаты в построении имиджа, методы его продвижения, а также влияние социума и медиа на известность спортсменов. Анализируя успехи популяризируемых бойцов, мы пытаемся определить, какие элементы в мире ММА приводят к созданию личного бренда [1].

Актуальность исследования: сконцентрирована на незаполненных пробелах в создании, продвижении и менеджменте бренда спортсмена в области ММА.

Цель исследования: анализ основ и специфики создания личного бренда в индустрии единоборств.

В нашем исследовании будет использоваться свободная методология: контент-анализ — исследование включает анализ активности бойцов в социальных сетях, их взаимодействия с аудиторией и саморекламу, а также промоактивности, проводимые бойцами и их командами.

Кейс-стадии: анализ карьерных путей преуспевающих спортсменов, таких как Конор Макгрегор и Ронда Роузи,

Построение личного бренда начинается со спортсмена, его имиджа, который включает в себя несколько составляющих. К этим компонентам относят следующие.

- Спортивные достижения: Успех в ринге и завоеванные титулы критически необходимы для формирования бренда. Например, Конор Макгрегор стал известен не только своим эпатажным поведением, но, и помимо всего прочего, он был чемпионом и непобеждённым бойцом. В его случае его имидж поднимали и его победы. [2, с. 34–40].
- Личные качества: не менее важные составляющие — характер, харизма и идентичность бойца выделяют его среди других. Ронда Роузи, ставшая известной благодаря спортивной грации тела и стальному характеру, подкупая зрителей не только победами в октагоне, но и продвигая идеи феминизма через свою идентичность [2, с. 41–47].

Продвижение через социальные сети: Instagram*, Facebook* и YouTube служит мощным маркетинговым инструментом для бойцов. Промопосты, взаимодействие с фанатами и рекламодателями способствует развитию личного бренда [3, с. 52–55].

Контент-анализ и кейс-стадии успешных личных брендов бойцов ММА, таких как Конор МакГреггор и Ронда Роузи, позволяют выделить ключевые стратегии и подходы, которые способствовали их популярности и успеху в смешанных единоборствах, а также за их пределами [3, с. 56–62].

1. Яркий имидж

Конор Макгрегор — это пример успеха и уверенности. Он известен своим умением говорить и провокационными фразами, которые становятся популярными. Конор активно продвигает себя в соцсетях, показывая свою уверенность и нестандартный подход к жизни [4, с. 159].

2. Самореклама

Конор — мастер самопиара. Пресс-конференции, громкие заявления и провокации для соперников привлекают внимание и медиа, и фанатов, делая его бои более желанными.

3. Брендинг и мерчандайзинг

МакГреггор усиливает мощный бренд за счёт продажи товаров и сотрудничества с признанными брендами, такими как Reebok и Proper 12, что не только формирует дополнительный доход, но и глубоко укрепляет его имидж в спортивной среде и за её пределами.

4. Бои и достижения

Безусловно, его боевые заслуги (став чемпионом в двух весовых категориях) также играют большую роль в части построения имиджа и личного бренда.

Победы делают его более интересным для спонсоров и СМИ.

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

Ронда Роузи

1. Многофункциональность

Роузи успешно совмещает карьеру бойца с работой в кино и на телевидении, что помогает развивать её личный бренд и привлекать новую аудиторию. Её участие в таких фильмах, как «Форсаж 7» и «Неудержимые 3», увеличивает её популярность [5, с. 193].

2. Эмоции и фанаты

Ронда искренна в общении с фанатами. Она делится своими переживаниями и трудностями, что создаёт близость и понимание между ней и её поклонниками.

3. Коммерческие проекты

Роузи использует свой статус для продвижения разных продуктов, таких как косметика и спортивное оборудование. Её имя привлекает покупателей и приносит дополнительные доходы.

Если подвести итоги, можно выделить несколько ключевых стратегий для продвижения личного бренда бойцов ММА:

- сотрудничество со спонсорами помогает получить финансовые выгоды и укрепляет имидж;
- создание качественного контента — важный элемент современного маркетинга, который усиливает связь с фанатами;
- участие в мероприятиях и интервью помогает укрепить авторитет и выразить свою позицию по важным вопросам;
- управление репутацией — спортсмены должны быть готовы к критике и уметь справляться с ней. Конор Макгрегор, например, использует критику в свою пользу;
- отклик на социальные тренды помогает увеличить аудиторию. Эмоциональное общение с фанатами также важно, поскольку откровенные моменты вызывают отклик и поддержку.

Мы проанализировали, как строить и управлять личным брендом бойцов ММА. Важные моменты, такие как спортивные достижения и умение пользоваться соцсетями, влияют на успех их имиджа. Это помогает не только создать положительный образ, но и открыть новые возможности для заработка, привлечь больше фанатов и увеличить доходы от рекламы.

Создание и управление личным брендом в ММА — это сложная задача. Успехи на ринге, личные качества и общение с людьми формируют образ, который интересен фанатам, зрителям и рекламодателям.

Литература

1. Правила вида спорта «смешанное боевое единоборство (ММА)» (утв. приказом Минспорта России от 01.10.2019 № 788) (ред. от 17.04.2023).
2. *Малыгин А. В.* Процесс маркетинга профессионального спортсмена // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2019. № 1. С. 34–47.
3. *Малыгин А. В.* Маркетинг спортивного события: анализ ключевых характеристик и типовых маркетинговых функций // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 6 (66). С. 52–62.
4. *Reams L., Eddy T., Cork B. C.* Points of attachment and sponsorship outcomes in an individual sport // Sport Marketing Quarterly. 2015. Т. 24. № 3. С. 159.
5. *Salminen V.* UFC fighters are taking a beating because they are misclassified as independent contractors. An employee classification would change the fight game for the UFC, its fighters, and MMA // Pace Intell. Prop. Sports &Ent. LF. 2017. Т. 7. С. 193.

Стикин Александр Сергеевич,

аспирант 2-го курса
факультета индустрии спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: stikin2012@yandex.ru

Формирование устойчивого интереса к конному спорту через эмоциональный маркетинг в структуре массовых мероприятий

Аннотация. Исследование демонстрирует, каким образом эмоционально ориентированный подход к продвижению массовых мероприятий с участием лошадей оказывает влияние на устойчивую популяризацию конного спорта среди широкой аудитории. Анализируются психологические механизмы восприятия лошади, особенности рекламных коммуникаций и факторы, формирующие доверие к спортивным событиям, включая организацию дружелюбного пространства и включение культурно-развлекательных элементов. Показано, что вовлечение зрителей в интерактивы с животными усиливает яркость впечатлений и побуждает к повторным посещениям. Раскрыты условия, при которых бизнес-структуры и региональные организаторы получают выгоду за счёт долгосрочного интереса аудитории, расширения клиентской базы и развития сопряжённых услуг, включая корпоративные программы и семейный досуг. Подобная стратегия рассматривается как ресурс для стимулирования локального экономического роста и укрепления спортивных брендов, способствующих формированию лояльного сообщества посетителей.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, конный спорт, массовые мероприятия, вовлечённость аудитории, зрительское восприятие, спортивный туризм.

Stikin Aleksandr,

Postgraduate Student
at the Faculty of Sports Industry,
Synergy University, Moscow,
E-mail: stikin2012@yandex.ru

Forming Sustainable Interest in Equestrian Sports Through Emotional Marketing in the Structure of Mass Events

Abstract. The study demonstrates how an emotionally oriented approach to promoting mass events involving horses influences the sustainable popularization of equestrian sports among a wide audience. The psychological mechanisms of horse perception, the features of advertising communications and the factors that form trust in sports events, including the organization of a friendly space and the inclusion of cultural and entertainment elements are analyzed. It is shown that involving spectators in interactive activities with animals enhances the brightness of impressions and encourages repeat visits. The conditions are revealed under which business structures and regional organizers benefit from long-term audience interest, expanding the client base and developing related services, including corporate programs and family leisure. Such a strategy is considered as a resource for stimulating local economic growth and strengthening sports brands that contribute to the formation of a loyal community of visitors.

Keywords: emotional marketing, equestrian sports, mass events, audience involvement, spectator perception, sports tourism.

На рынке спортивно-развлекательных услуг возникает всё больше инициатив, связанных с демонстрацией динамичных видов физической активности и новой формой представления зрелищ. В ходе продвижения подобных мероприятий учитываются интересы посетителей, испытывающих потребность в эмоциональной связи с происходящим действием. Конный спорт, обладающий исторической традицией, размещается в этом сегменте за счёт уникального взаимодействия всадника и лошади, а маркетинговая деятельность в данном случае приобретает эмоциональный оттенок, поскольку значительная часть аудитории проявляет интерес к животным и присущей им харизме.

Инструменты маркетинга, рассчитанные на эмоциональную вовлечённость, служат механизмом укрепления узнаваемости конных событий и привлечения новых зрителей, что повышает экономическую отдачу как для самих спортивных организаций, так и для сопряжённых отраслей. В ходе формирования спроса на конный спорт рассматриваются привычки и социально-психологические ожидания потребителей, включая стремление к повышению статуса и поиску новых впечатлений. Параллельно анализируются условия, при которых формируется долгосрочная приверженность к этому виду активного отдыха.

Цель работы заключалась в выявлении двигателей, побуждающих зрителей и участников массовых событий проявлять стабильный интерес к конному спорту, а также в описании маркетинговых инструментов, основанных на эмоциональном восприятии. Задачи исследования охватывали анализ российской практики в области конных мероприятий, оценку психологических факторов восприятия лошади как партнёра в соревнованиях и изучение актуальных рекомендаций по продвижению конных событий через медиапространство.

Проведённый анализ российских и зарубежных публикаций указывает на отсутствие массового охвата конного спорта на уровне широких зрительских аудиторий, хотя финансовая привлекательность сферы прослеживается в ряде регионов [1]. Организация спортивных праздников, фестивалей и турниров, включающих показательные выступления и интерактивы с животными, вызывает сильный зрительский отклик, особенно при условии использования эмоционально окрашенных рекламных материалов. Исследователи подчёркивают, что создание комфортных условий для лошадей и высокое качество инфраструктуры напрямую влияют на степень доверия к мероприятию и, как следствие, на формирование интереса со стороны потенциальных посетителей [4]. Важно отметить эффект «человеческого фактора»: тренеры, наездники, персонал и волонтеры, обладающие клиентоориентированным мышлением и искренней любовью к животным, вызывают положительные эмоции у зрителей [5]. Такой подход способствует укреплению эмоционального контакта и стимулирует дополнительный интерес к следующим событиям.

Среди участников маркетинговых кампаний по продвижению конного спорта выделяется несколько групп. В первую очередь это спортсмены-любители, ранее не имевшие опыта занятий в секциях, но открытые к новым видам активного досуга [3]. Для данной категории более значимы впечатления, эстетика взаимодействия с лошадью и эффект присутствия на крупных мероприятиях. В качестве еще одного фактора можно указать социальные сети, в которых люди активно делятся впечатлениями о конных прогулках, фотосессиях и коротких видеороликах с соревнований [2]. Появление подобных публикаций привлекает пользователей, предпочитающих живые эмоции и готовых приехать даже на удалённые площадки в случае наличия зрелищной программы. Исследование социокультурных компонентов показало, что лошадь у многих ассоциируется с элементом статуса и традиционной аристократичности. Организаторы, учитывающие этот аспект, нередко формируют специальные VIP-зоны или закрытые показы, что усиливает престиж мероприятия.

При изучении структуры массовых конных событий были выделены элементы, связанные с эмоциональной стороной контакта зрителя и лошади. Некоторые площадки предлагают интерактивное общение с животными. Считается, что у посетителей возникает более прочная эмоциональная связь, если они непосредственно взаимодействуют с лошадьми. Механизм долгосрочного вовлечения в конный спорт происходит благодаря первичным положительным впечатлениям: часть аудитории возвращается на площадку для обучения верховой езде, приобретения абонементов на тренировочные сессии или посещения профессиональных турниров. Анализ случаев, когда подобные события проводятся на открытых пространствах, показал, что наличие рекреационных зон и качественной инфраструктуры производит впечатление на семейную аудиторию, ориентирующуюся на досуг с детьми. При удачном сочетании спортивных и развлекательных сегментов организаторы получают растущий поток постоянных клиентов.

Существует взаимосвязь между масштабом мероприятия и степенью вовлечения населения. При поддержке бизнес-структур и частных инвесторов стремление к зрелищности приобретает более масштабный формат: приглашаются известные спортсмены, создаются яркие шоу-программы, появляется возможность развивать благотворительные инициативы и общественные проекты. Влияние эмоционального маркетинга заметно с точки зрения роста популярности отдельных локаций, формирующих у зрителей устойчивые ассоциации радости, уюта и дружелюбного отношения к животным. Маркетинговые материалы, демонстрирующие доверие лошади к человеку, усиливают готовность посетить событие лично.

Взаимодействие спортивных организаций и целевой аудитории базируется не только на экономических факторах. Эмоциональная составляющая в продвижении конных мероприятий проявляется во множестве деталей, среди которых стилистика пространства, визуальное оформление площадок, общение с животными, активная работа в социальных сетях и наличие развлекательных блоков, адресованных разным возрастным категориям. Применение таких решений задаёт особую атмосферу, что поддерживает рост лояльности публики. Информационные материалы, где присутствуют искренние истории о лошадях, способны сформировать у потенциальных посетителей доверие к клубу или спортивной школе, особенно если персонал уделяет внимание этичному уходу за животными.

На основании опыта российских городов, в которых регулярно проходят конные события, можно сделать вывод об увеличении доли посетителей из сегмента среднего класса, стремящихся разнообразить свой досуг и приобрести новые впечатления [1]. Пример подобных соревнований, таких как «Серебряная шпора», позволяет оценивать, насколько важен статус участников и зрителей для формирования престижа конного клуба в деловых кругах. Устойчивый интерес к спортивной стороне вопроса сочетается с желанием публики ощущать себя причастной к уникальной спортивной культуре, что поддерживается эмоциональным маркетингом. Открытые тренировки, показательные заезды, конкур и выездка формируют дополнительный интерес, ведь зрители получают возможность наблюдать тонкости подготовки и становления лошади как спортивного партнёра, а всадника — как профессионала.

На развитых спортивных базах за счёт долгосрочных инвестиций возводятся качественные крытые манежи, расширяется инфраструктура, совершенствуется система питания, создаются зоны отдыха, школы верховой езды и сервисы, ориентированные на детей. Благодаря этой практике повышается привлекательность для отдыхающих, стремящихся получить не только спортивные услуги, но и яркие эмоциональные переживания. Корпоративный сектор начинает включать посещение конных соревнований в программу своих мероприятий, что даёт дополнительную мотивацию для совершенствования маркетингового сопровождения. Только комплексное продвижение конного спорта поднимает его привлекательность в глазах широкой аудитории, способной воспринимать лошадей как близкий элемент досуга, а не как недостижимую экзотику [4]. При этом необходимы продуманные меры, направленные на безопасность посетителей и лошадей, поскольку психологическая и физическая комфортность позволяет гостям без страха вовлекаться в активности.

По мнению профессионалов, работающих в сегменте конных услуг, наибольший резонанс возникает там, где поддерживается открытая коммуникация с медиапартнёрами, ведутся репортажи в прямом эфире, публикуются увлекательные истории о спортсменах и лошадях. Повышается ценность личных встреч, автограф-сессий и фотоплощадок, организуемых в перерывах между спортивными заездами. Погружение посетителей в интерактивное пространство, где есть возможность ухаживать за лошастью, знакомиться с уходом и традициями, создаёт долговременный эмоциональный отклик [5]. Подобная стратегия помогает не только расширять аудиторию, но и наращивать финансовый потенциал конных школ, которые впоследствии приобретают расширенные возможности для подготовки спортсменов и продвижения новых дисциплин. Исследование, проведённое в Нижнем Новгороде, отражает, что обладатели месячных абонементов для обучения верховой езде в большинстве своём выбирают школу, где наблюдается дружелюбное отношение к животным и предоставляется максимальная вовлечённость в тренировочный процесс [3]. Таким образом, эмоциональный маркетинг, основанный на гибриде спортивных, культурных и социальных компонентов, повышает шанс установить глубинную связь с теми, кто ранее не интересовался конным спортом.

Развитие конного спорта, опирающегося на эмоциональное вовлечение зрителей и участников, обнаруживает потенциал для укрепления малого и среднего бизнеса в сфере услуг, стимулирует инвестиции в инфраструктуру и оказывает влияние на имидж территории. Партнёрство с крупными организациями,

формирование разнонаправленных рекламных кампаний и продуманный подход к потребностям зрителей обеспечивают конным событиям устойчивый спрос.

Многие зрители, впервые попробовавшие прокат, прогулку или посещение масштабного турнира, превращаются в постоянную аудиторию и начинают привлекать новых заинтересованных. Присутствие лошади как живого и харизматичного существа придаёт конному спорту особую привлекательность, которая в сочетании с продуманным маркетингом даёт эффект долгосрочного вовлечения. Бизнес-структуры, спортивные клубы и региональные власти проявляют всё больший энтузиазм в организации подобных инициатив, находя в них перспективу укрепления престижного спортивного имиджа.

Подобная стратегия может стать инструментом, стимулирующим культурный и экономический рост регионов, формируя лояльную и активную аудиторию. Успешная практика показывает, что многогранное использование эмоционального маркетинга раскрывает уникальные свойства конного спорта, позволяя ему занимать особое место в системе массовых мероприятий.

Литература

1. *Алещенко Е. А.* Малый бизнес в сфере услуг: верховая езда как источник прибыли // Мир экономики и управления. 2009. № 1. С. 52–55.
2. *Артемова А. В., Чингина Е. Н.* Конный спорт: проблемы, перспективы, доступность // E-Scio. 2020. № 4 (43). С. 101–105.
3. *Белюсова К. В., Лабазова А. В., Булганина С. В., Лебедева Т. Е.* Исследование факторов выбора школ конного спорта. Формирование портрета потребителя // Московский экономический журнал. 2020. № 10. С. 216–222.
4. *Стикин А. С.* Развитие конноспортивной инфраструктуры как фактор продвижения услуг и спортивных мероприятий в конной индустрии // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 7. С. 88–93.
5. *Щадилова И. С., Ляшенко Х. М., Греков Ю. А.* Аспекты клиентоориентированности менеджмента конноспортивного комплекса // Наука и спорт: современные тенденции. 2024. № 4. С. 64–71.

Толочко Дмитрий Павлович,

студент аспирантуры
факультета спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ivanger18@yandex.ru

Организация коммерческих спортивных мероприятий на примере киберспорта: особенности организации и монетизации

Аннотация. Эта статья посвящена анализу коммерческих аспектов организации спортивных мероприятий на примере киберспорта – стремительно развивающейся индустрии с многомиллионной аудиторией и высоким коммерческим потенциалом.

В условиях цифровизации и изменения моделей потребления контента киберспорт трансформировался из увлечения в профессиональную сферу с миллиардными оборотами. Автор рассматривает ключевые компоненты успешной организации киберспортивных событий, включая планирование, технологическое обеспечение, работу со спонсорами и взаимодействие с аудиторией. Особое внимание уделяется механизмам монетизации – таким как спонсорство, стриминг, продажа билетов и мерчандайзинг.

На основе анализа крупнейших турниров 2024 года, включая The International и Esports World Cup, выявлены эффективные практики и основные вызовы, с которыми сталкиваются организаторы. Также рассматриваются вопросы привлечения инвестиций, и стратегическое позиционирование брендов в рамках киберспортивных проектов. Полученные результаты могут быть полезны как для дальнейших научных исследований в области спортивного и событийного менеджмента, так и для практического применения. Они представляют интерес для организаторов мероприятий, инвесторов, маркетологов и других специалистов, работающих в сфере киберспорта и заинтересованных в эффективной коммерциализации спортивных проектов. Выводы статьи способствуют более глубокому пониманию особенностей индустрии, помогают определить успешные стратегии и адаптироваться к быстро меняющимся условиям цифровой экономики и медиапотребления.

Ключевые слова: киберспорт, коммерческие мероприятия, спортивный менеджмент, организация событий, монетизация, спонсорство, цифровой маркетинг, стриминг, мерчандайзинг, аудитория.

Tolochko Dmitriy,

Postgraduate Student
at the Faculty of Sports,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ivanger18@yandex.ru

Organization of Commercial Sports Events Using the Example of Esports: Features of Organization and Monetization

Abstract. This article is dedicated to analyzing the commercial aspects of organizing sports events using the example of esports – a rapidly growing industry with a multimillion audience and high commercial

potential. In the context of digitalization and changing content consumption models, esports has transformed from a hobby into a professional field with multi-billion-dollar revenues. The author examines the key components of successful esports event organization, including planning, technological support, sponsor relations, and audience engagement. Special attention is given to monetization mechanisms such as sponsorship, streaming, ticket sales, and merchandising. Based on an analysis of major tournaments in 2024, including The International and the Esports World Cup, the article identifies effective practices and the main challenges faced by organizers. The study also explores investment attraction and the strategic positioning of brands within esports projects. The findings may be useful both for further academic research in the field of sports and event management and for practical application. They are of interest to event organizers, investors, marketers, and other professionals working in the esports industry and seeking effective commercialization strategies. The conclusions contribute to a deeper understanding of the industry, help define successful strategies, and enable adaptation to the rapidly changing conditions of the digital economy and media consumption.

Keywords: esports, commercial events, sports management, event organization, monetization, sponsorship, digital marketing, streaming, merchandising, audience.

Современная индустрия киберспорта демонстрирует устойчивый рост и трансформацию из субкультурного явления в глобальное социально-экономическое пространство, объединяющее элементы цифрового спорта, развлечений, медиа и предпринимательства. По данным Newzoo (2024), годовой доход отрасли превысил 2 млрд долл., а аудитория киберспорта насчитывает более 600 миллионов человек по всему миру [1]. При этом наблюдается не только количественное расширение, но и качественные изменения в структуре потребления контента, взаимодействия с брендами, а также в форматах проведения мероприятий [2].

На фоне цифровизации культуры и гибридизации медиаформатов киберспорт приобретает всё большее значение как платформа для реализации коммерческих, образовательных и социальных инициатив [3]. Киберспортивные турниры становятся не просто соревнованиями, а полноформатными проектами с высокой экономической и маркетинговой отдачей [4].

Несмотря на бурный рост, индустрия сталкивается с рядом вызовов: фрагментарным регулированием, нехваткой квалифицированных специалистов в сфере менеджмента и ограниченной научно-методической базой [5]. Это подчёркивает необходимость исследования организационных и коммерческих аспектов киберспортивных мероприятий как важного компонента современной цифровой экономики и практики спортивного менеджмента.

Цель данного исследования заключается в выявлении особенностей организации и монетизации коммерческих киберспортивных мероприятий как новой формы предпринимательской деятельности. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать основные этапы подготовки и проведения киберспортивных турниров;
- рассмотреть механизмы привлечения финансирования и доходности мероприятий;
- исследовать механизмы монетизации киберспорта, включая спонсорство, стриминг, мерчандайзинг и продажу билетов.
- изучить примеры успешной реализации крупных турниров и их влияние на индустрию;
- определить возможности применения полученных результатов в спортивном менеджменте и практике организации массовых событий.

Объектом исследования выступают коммерчески организуемые киберспортивные турниры, представляющие собой бизнес-проекты в сфере цифровых развлечений. В данной работе использовались следующие методы исследования: анализ и обобщение научной литературы — для формирования теоретической базы по вопросам спортивного менеджмента, цифрового маркетинга и коммерциализации киберспорта; контент-анализ — например, были изучены пресс-релизы, медиаматериалы и официальные отчёты о проведении турниров The International 2024 и Esports World Cup 2024; кейс-стади — например, рассмотрен опыт организации The International 2024, включая структуру финансирования, спонсорские пакеты и методы взаимодействия с фанатским сообществом; сравнительный анализ — например, сопоставлены стратегии монетизации и привлечения аудитории на различных киберспортивных мероприятиях; эмпирическое наблюдение — например, проведён мониторинг онлайн-трансляций и активности

болельщиков в социальных сетях во время проведения ключевых турниров 2024 года [6]. Применение этих методов позволило всесторонне рассмотреть тему и сделать обоснованные выводы.

Данное исследование имеет как теоретическую, так и прикладную значимость. С научной точки зрения, оно способствует углублению понимания киберспорта как новой формы спортивной и медийной активности, формирует базу для последующих исследований в области цифровой экономики, спортивного менеджмента и событийного маркетинга. Работа вносит вклад в разработку современных подходов к организации массовых мероприятий в условиях цифровой трансформации общества.

С практической стороны исследование предоставляет конкретные модели и механизмы, применимые при планировании, реализации и коммерциализации киберспортивных турниров. Его результаты могут быть использованы организаторами мероприятий, инвесторами, представителями цифровых платформ и образовательных учреждений для разработки бизнес-стратегий, маркетинговых решений и образовательных программ, ориентированных на развитие киберспортивной индустрии [7]. В условиях роста интереса к цифровому досугу эти выводы приобретают особую актуальность.

На основе анализа организационной и коммерческой практики крупнейших киберспортивных мероприятий 2024 года были получены следующие результаты.

1. Установлена типовая структура организации турнира, включающая шесть ключевых этапов: формирование концепции, выбор площадки, техническая и трансляционная инфраструктура, работа с партнёрами, маркетинговое сопровождение и постмероприятный аудит [8]. Эта модель продемонстрировала универсальность при реализации как онлайн-, так и офлайн-форматов.
2. Идентифицированы основные источники финансирования мероприятий, включая: прямое спонсорство (до 70% общего бюджета); платный доступ (билеты, премиум-контент); мерчандайзинг (физический и цифровой) [9];

доходы от стриминга и рекламных вставок. В случае Esports World Cup (EWC 2024) и The International 2024 спонсорские инвестиции достигли десятков миллионов долларов, что подтверждает коммерческий потенциал киберспорта [10].

3. Обнаружены особенности интеграции брендов в структуру событий. Успешные кейсы демонстрируют рост использования нативной рекламы, внутриигровых акций, пользовательского контента и коллабораций с артистами и инфлюенсерами.
4. Подтверждена эффективность гибридного формата мероприятий, который сочетает физическое присутствие и цифровое участие. Турниры, реализованные в гибридной форме, демонстрировали более высокие показатели вовлечённости зрителей, увеличенные просмотры и рост взаимодействия в соцсетях по сравнению с только онлайн-форматами [11].
5. Выявлены тренды развития отрасли: персонализация взаимодействия с аудиторией; внедрение AR/VR решений и геймификация; расширение образовательной и инфраструктурной баз в странах Азии и Ближнего Востока; рост институциональной поддержки со стороны государств и крупных холдингов [12].

Проведённое исследование подтвердило, что киберспорт является важным и перспективным направлением в сфере коммерческих спортивных мероприятий. Его стремительное развитие, охватывающее миллионы зрителей по всему миру, делает индустрию киберспорта мощным инструментом не только в области развлечений, но и в контексте экономического роста, маркетинга и инновационного предпринимательства [13]. Организация киберспортивных событий требует применения комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, техническое обеспечение, продуманные каналы коммуникации с аудиторией и гибкие модели монетизации. На примере крупнейших турниров 2024 года, таких как *The International* и *Esports World Cup*, были выявлены успешные практики организации и коммерциализации, включая эффективное взаимодействие со спонсорами, использование цифровых платформ, мерчандайзинг и продажу прав на трансляции [14]. Одновременно были обозначены и ключевые вызовы: высокая конкуренция, быстрая смена трендов и необходимость адаптации к техническим и правовым изменениям [15]. Полученные результаты могут быть полезны для специалистов, занимающихся планированием и продвижением киберспортивных событий, а также для исследователей, изучающих особенности современной спортивной индустрии в условиях цифровой трансформации. Все полученные результаты соотносятся с поставленной в исследовании целью: итогом исследования стало подтверждение того, что киберспорт представляет собой динамичную и экономически перспективную сферу, требующую

особых подходов к организации и коммерциализации мероприятий. Выявленные особенности планирования, монетизации и взаимодействия с аудиторией показывают, что устойчивость и эффективность киберспортивных событий напрямую зависят от грамотного управления, внедрения цифровых технологий и гибкости в адаптации к изменениям рынка.

Литература

1. Global Esports and Live Streaming Market Report 2024 [Электронный ресурс] // Newzoo. URL: <https://www.newzoo.com> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Рынок в \$ 33 млрд: как киберспорт перестал быть нишевым и начал завоевывать Россию [Электронный ресурс] // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/sport/511409-industria-na-33-mlrd-kak-rynok-translaci-j-kibersporta-zavoevyvaet-rossiu> (дата обращения: 13.04.2025).
3. Как киберспорт формирует будущее индустрии развлечений и влияет на культуру [Электронный ресурс] // Weproject. URL: <https://weproject.media/articles/detail/kak-kibersport-formiruet-budushchee-industrii-razvlecheniy-i-vliyaet-na-kulturu/> (дата обращения: 21.04.2025).
4. Черкесов Р. М. Тенденции развития киберспорта в современных в цифровых реалиях // Журнал прикладных исследований. 2022. № Т. 4. № 11. С. 294–297.
5. Панкина В. В., Хадиева Р. Т./Киберспорт как феномен XXI века // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2016. Т. 1. № 3. С. 34–38.
6. The biggest esports tournaments in 2024 [Электронный ресурс] // Nerd Street Gamers. URL: <https://nerdstreet.com/news/2024/1/esports-tournaments-calendar-2024> (дата обращения: 16.04.2025).
7. Солодников В. В., Тимофеева В. И. Киберспорт в России как объект маркетинга и социальный феномен // Социологическая наука и социальная практика. 2020. Т. 8. № 1. С. 167–187.
8. Финансирование киберспорта в России и за рубежом: влияние букмекерских контор // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3 (часть 1). С. 58–66.
9. Восколович Н. А., Хайдаров, К. А. Организация и финансирование соревнований в киберспорте // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 79–82.
10. Esports World Cup 2024 — CS2: статистика, обзор, призовой фонд [Электронный ресурс] // Esports Charts. URL: <https://escharts.com/ru/tournaments/csgo/esports-world-cup-2024-cs> (дата обращения: 15.04.2025).
11. Беликова Е. В., Перфильева И. В., Чернявская Е. Ю. Тенденции развития новых соревновательных дисциплин в современной спортивной индустрии России // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 10. С. 3879–3892.
12. The Future of Esports: Trends, Revenue Models, and Strategic Perspectives [Электронный ресурс] // PWC. URL: <https://www.pwc.com> (дата обращения: 15.04.2025).
13. Солнцев И. В. Экономика киберспорта // Инновации: журнал об инновационной деятельности: наука, производство, рынок/Министерство образования РФ; Российский государственный университет инновационных технологий и предпринимательства; Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет. — СПб., 2018. № 5 (235). С. 62–67.
14. Global Esports Market Report 2024/[Электронный ресурс] // Asoworld. URL: <https://asoworld.com/en/blog/global-esports-market-report-2024/> (дата обращения: 06.05.2025).
15. Итоги года 2024: киберспорт [Электронный ресурс] // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/publication/itogi-goda-2024-kibersport-72312.html> (дата обращения: 16.04.2025).

Усачев Сергей Владимирович,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: sevorg123@gmail.com

Повышение конкурентоспособности фитнес-клубов через инновационные технологии

Аннотация. В условиях высокой конкуренции на рынке фитнес-услуг ключевым фактором успеха становится внедрение инновационных цифровых технологий. В данной статье рассматриваются современные цифровые решения, способствующие повышению привлекательности фитнес-клуба для клиентов, оптимизации управления и увеличению прибыли. Анализируются такие технологии, как мобильные приложения, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, носимые устройства и big data. На основе исследования успешных кейсов предложены рекомендации по интеграции цифровых инструментов в бизнес-процессы фитнес-клубов. Целью данной статьи является исследование возможных применений новых цифровых технологий для повышения конкурентоспособности фитнес-клубов и определение ключевых инструментов их преимуществ.

Ключевые слова: инновационные технологии, цифровизация, фитнес индустрия, здоровый образ жизни, адаптивность.

Usachev Sergey,

Synergy University, Moscow,

E-mail: sevorg123@gmail.com

Enhancing Fitness Club Competitiveness Through Innovative Technologies

Abstract. In the context of high competition in the fitness services market, the implementation of innovative digital technologies becomes a key success factor. This article examines modern digital solutions that enhance the attractiveness of fitness clubs for clients, optimize management, and increase profitability. Technologies such as mobile applications, artificial intelligence, virtual reality, and augmented reality are analyzed. Based on the study of successful cases, recommendations for integrating digital tools into the business processes of fitness clubs are proposed. The purpose of this article is to explore potential applications of new digital technologies to enhance the competitiveness of fitness clubs and to identify the key tools for their advantages.

Keywords: innovative technologies, digitalization, fitness industry, healthy lifestyle, adaptability.

Для того чтобы правильно выявить суть реализации новых цифровых технологий в сфере фитнеса и определить популярные во всем мире фитнес-решения, нужно осуществить анализ технологий, которые уже представлены на рынке услуг в данной сфере. Кроме того, предстоит раскрыть их основные особенности.

Цифровые технологии — это основная часть технического и информационного развития человечества. Цифровые технологии в современном мире являются востребованными ввиду быстрого действия и простоты использования.

Согласно исследованию «РБК. Исследования», объём рынка фитнеса в России увеличился в два раза и в 2023 году превысил 373 млрд посещений, а доля цифровых технологий в структуре клубов выросла

на 35% за последние три года. Лидеры среди фитнес-клубов, такие как World Class и X-Fit, активно внедряют инновации, чтобы удержать посетителей в условиях высокой конкуренции и растущего спроса. Поэтому внедрение инновационных технологий становится ключом к удержанию клиентов и повышению прибыльности [1; 12].

Ключевые цифровые технологии в фитнес-индустрии

В настоящее время существует следующая классификация применения цифровых технологий в современном фитнесе: профессиональные технологии, любительские и рекламно-визуализационные [7].

Одним из направлений сети клубов World Class был запуск приложения с функцией персонализированных тренировок, интеграцией с Wellness и Fitbit, а также возможностью бронирования занятий и отслеживания прогресса [12]. По данным компании, использование приложения увеличило частоту посещений клубов на 20%, а 60% клиентов отметили улучшение качества сервиса. Также стоит отметить, что во время пандемии клуб перевел 70% групповых программ в онлайн-формат. К 2023 году гибридные тренировки (офлайн и онлайн) стали постоянной частью предложения [1; 12].

Сеть клубов XFit которая является конкурентами World Class, в 2022 году запустил собственную экосистему, которая включала в себя онлайн тренировки, контроль питания и трекинг здоровья. За первый год платформа привлекла более 100 тыс. пользователей. Также XFit смог внедрить в свои тренажёры датчики, которые передают данные о пульсе, потраченных калориях и технике выполнения упражнений в приложение [15].

IoT (интернет вещей) — это сеть подключенных устройств и сенсоров, которые собирают и обмениваются данными о физической активности пользователей [9].

Системы интернет вещей (IoT), интегрированные в умные тренажеры, внесли большой вклад и новые возможности в развитие фитнес-индустрии. Исследования подтверждают, что оборудования с датчиками IoT улучшают тренировочный процесс. [5; 13].

Преимущества умных тренажеров: удобство использования, уменьшение расходов на оборудование, качество обслуживания.

Примеры использования интернет вещей в фитнес-клубах [16; 0].

1. Технология Mywellness CRM позволяет клиентам просматривать в реальном времени свою физическую активность и взаимодействовать с другими пользователями фитнес-клуба.
2. Спортивный симулятор Peloton Bike, который включает в себя виртуальную реальность, может создать условия, предназначенные для велогонок.
3. Система для управления фитнес-залами GymCloud, включает в себя функции оценки качества оборудования и организацию расписания.

В современном мире цифровые технологии уже прочно вошли в обиход человека, тем самым позволив использовать их потенциал для наблюдения за своим здоровьем и тренировочным процессом. Так были разработаны VR технологии, которые используются для улучшения тренировок и анализа движений [4; 14].

Применение VR технологий [4; 10; 14].

- Кардиотренировки — беговые дорожки и велотренажеры.
- Силовые и функциональные тренировки — Black Box VR.
- Групповые занятия — VR йога.

Благодаря VR-очкам спортсмены могут погружаться в виртуальное пространство, которое помогает им улучшить свои навыки, развивать реакцию и принимать быстрые решения в условиях, максимально приближённых к реальным соревнованиям. Такие тренировки позволяют проводить более точный анализ движений спортсменов. С помощью специальных сенсоров и камер, а также программного обеспечения можно получить детальную информацию о том, как происходят движения спортсмена во время тренировок или соревнований [6; 8].

В зарубежных странах существуют также полноценные залы с встроенной виртуальной реальностью [11]. Тренажер «Black Box VR» предназначен для коротких интенсивных тренировок [4; 11].

Также немаловажным фактором в развитии фитнес-клубов послужили системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), они играют ключевую роль в управлении, позволяя автоматизировать процессы и улучшать взаимодействие с клиентами [2; 8].

Наиболее популярные продукты, которые позволяют сформировать систему фитнес клуба [2; 3].

1. 1С: Фитнес-клуб — данное программное обеспечение предоставляет возможность анализа каналов трафика, настроить триггерные рассылки, позволяет проводить анализ и прогнозировать продление взаимодействия клиентов с фитнес-клубом, а также их активность и лояльность.
2. FitBase — данная программа позволяет решать типичные задачи менеджеров, такие как контроль за качеством, продление абонементов, поздравление с праздниками, также может формировать клиентскую базу, выполнять процессы в управлении абонементом, планировать запись на услуги в фитнес клубе.
3. UNIVERSEФитнес — на протяжении 18 лет этот продукт использует более 500 фитнес-центров по всей России. Данная программа позволяет улучшить систему автоматизации процесса бонусных и скидочных программ, а также позволяет сформировать расширенную карточку клиента.

CRM система позволяет глубже понять клиента, настроить продажи, активно развиваться и внедрять новые продукты в систему клуба, а также более эффективно удерживать клиентов [2; 3; 8].

Кроме того, разработан большой список фитнес-приложений, которые позволят упростить и привнести инновации в занятия спортом для клиентов фитнес-клуба [8]. К примеру, существует популярное приложение «Nike + Run Club» [4; 6]. Данное приложение способно самостоятельно разработать план обучения для подготовки к марафону. Оно учитывает уровень физической подготовленности спортсмена на каждый день [4; 6].

При самостоятельных занятиях в зале, создали различные системы цифровизации и интегрировали в эти продукты виртуальную реальность. Например, «BitGym» [11]. Технология, которая позволяет мотивировать клиента на занятиях на беговых дорожках и велотренажерах. Это приложение предоставляет доступ к более чем 200 различным видам из разных уголков планеты.

Компания Sky Tech Sports, занимающаяся производством симуляторов, произвела новый продукт Bot Boxer, роботизированную боксерскую грушу. Используя искусственный интеллект, программа может запомнить движения и с помощью этого рассчитывает ваш следующий удар [8].

Таким образом, внедрение цифровых технологий в фитнес-клубах создает новые возможности для роста, привлечения клиентов и ведения бизнеса, а также отвечает современным требованиям. Клубы, которые активно используют инновации, имеют все шансы занять лидирующие позиции на рынке, обеспечивая высокий уровень сервиса и удовлетворённость клиентов.

Литература

1. Анализ фитнес-рынка [Электронный ресурс] // Сайт sporters. URL: <https://sportres.ru/blog/analiz-fitness-rynka-v-2023-godu-i-prognozy-na-2024/> (дата обращения: 04.04.2025).
2. Ахмаджанов Т. О., Мирзоева Е. В. Особенности управления спортивной организацией // Вестник спортивной истории. 2021. № 1 (24). С. 20–28.
3. Ащеулова В. В., Гетман Е. П. Характеристика CRM-систем, используемых в фитнес-индустрии // Тезисы докладов XLIX научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. — Краснодар, 2022. С. 237–238.
4. Давидян И. Г. Инновационные способы оказания фитнес-услуг при помощи цифровых технологий. 2023.
5. Информационная справка фитнес клубов [Электронный ресурс] // Официальный сайт «Mindbox». URL: <https://mindbox.ru/journal/experts/xfit-point/> (дата обращения: 03.04.2025).
6. Никольников Н. В. и др. Повышение эффективности фитнес-индустрии за счёт интеграции цифровых платформ // Индустриальная экономика. 2025. № 1. С. 67–71.
7. Овчинникова А. С. Цифровые технологии в современном фитнесе // Современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2019. С. 40–42.
8. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. 2005.
9. Рябчук В. В. и др. Использование инновационных технологий в фитнес-индустрии // Актуальные вопросы в педагогических, медико-биологических и психологических аспектах физической культуры и спорта. 2022. С. 155–158.

10. Сведения о технологии «Black Box VR» [Электронный ресурс] // Официальный сайт фитнес-клуба виртуальной реальности «Black Box VR. URL: <https://www.blackbox-vr.com> (дата обращения: 01.04.2025).
11. Сведения о технологии BitGym [Электронный ресурс] // Официальный сайт фитнес-клуба «BitGym». URL: <https://www.bitgym.com> (дата обращения: 01.04.2025).
12. Сведения о фитнес-клубе World Class [Электронный ресурс] // Официальный сайт фитнес-клуба World Class. URL: <https://www.worldclass.ru/>(дата обращения: 04.04.2025).
13. *Свищёв А. В., Журавлев А. В.* Использование *iot* технологий в спорте и фитнесе // *Моя профессиональная карьера*. 2021. Т. 2. № 24. С. 199–205.
14. *Солнцев И. В.* Применение инновационных цифровых продуктов в индустрии спорта // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021. Т. 12. № 2. С. 184–189.
15. *Фитнес-технологии: понятие, разработка и специфические условия* // *Фундаментальные исследования*. 2012. № 4. С. 890–894.
16. *Dols J. F* et al. Analysis of the vehicle-bicycles interaction on two-lane rural roads using a driving simulator based on field data // *Transportation research procedia*. 2021. Т. 58. С. 543–550.
17. *Lertratanachai M. S.* et al. Social Media Marketing Strategies of IAOT. PRO Community on MyWellness Application. Thammasat University. Journalism and Mass Communication, 2022. №. 308243.

РАЗДЕЛ 14

МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ЛИГ И КЛУБОВ

ГРНТИ: 77.01.14

Гончаков Илья Андреевич,

аспирант факультета спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ilya.gonchakov@yandex.ru
SPIN-код: 9880-1448
ORCID: 0000-0002-1434-9989

Сегментация спонсорских предложений по категориям как дополнительные возможности для правообладателей в спортивном спонсорстве

Аннотация. В данной статье рассматривается процесс сегментации спонсорских предложений по категориям в качестве одной из дополнительных возможностей для потенциальных компаний-спонсоров, партнёров и их брендов в спортивном спонсорстве. Актуальность исследования обусловлена потребностью в поиске и изучении дополнительных возможностей для спортивных организаций при формировании спонсорских предложений на фоне экономической нестабильности и быстрорастущей конкуренции, которые позволят предложить наиболее выгодные и эффективные варианты сотрудничества. Основными методами исследования являются сравнительный и контент-анализ. Источниками информации стали научные работы специалистов в области спортивного маркетинга, в том числе статьи и учебные пособия, посвященные спортивному спонсорству, а также сайты спортивных организаций в сети Интернет. По результатам исследования выделяются несколько категорий спонсоров и партнеров, а также их градации на подкатегории.

Ключевые слова: спонсорство, категория, статус, спонсор, партнер, права, возможность.

Gonchakov Ilya,

Postgraduate Student at the Faculty of Sport,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ilya.gonchakov@yandex.ru
SPIN-code: 9880-1448
ORCID: 0000-0002-1434-9989

Segmentation of Sponsorship Offers by Category as Additional Opportunities for Rights Holders in Sports Sponsorship

Abstract. This article examines the process of segmenting sponsorship offers by category as one of the additional opportunities for potential sponsoring companies, partners and their brands in sports sponsorship. The research is relevant because it addresses the need to identify and explore additional

opportunities for sports organisations to create sponsorship proposals in the face of economic instability and intensifying competition. This exploration aims to develop the most advantageous and effective cooperation options. The primary research methods employed are comparative analysis and content analysis. The information sources include scientific works by experts in sports marketing, such as articles and textbooks on sports sponsorship, as well as websites of sports organisations on the internet. Based on the study, several categories of sponsors and partners have been identified, and these categories have been further divided into subcategories.

Keywords: sponsorship, category, status, sponsor, partner, rights, opportunity.

Спонсорство — это одна из ключевых составляющих маркетинговой стратегии спортивных организаций как в мировой индустрии спорта, так и на российском рынке. На данный момент спортивные организации в России, несмотря на активную работу по всем четырем маркетинговым продуктам, большую часть доходов получают именно от спонсорского направления — около 80%, оставшуюся часть от продажи мерчендайзинга, прав на телетрансляции и билетных программ [4, с. 80].

Основным направлением в спортивном спонсорстве является поиск и привлечение спонсоров и партнёров на открытые товарные категории. К примеру, у профессиональных спортивных лиг России есть ряд незакрытых товарных категорий, однако сейчас многие компании сталкиваются с последствиями экономического кризиса и не могут закрыть все те категории, которые ранее поддерживали другие спонсоры и партнёры. Это происходит даже при наличии потенциального интереса к спорту в аспекте маркетинга. Для российских спортивных лиг это означает значительную потерю доходов, которую в обозримом будущем будет сложно компенсировать. [3, с. 115]. Именно поэтому участники рынка ищут дополнительные возможности для брендов, чтобы на фоне быстрорастущей конкуренции предложить наиболее выгодные и эффективные варианты сотрудничества. Одной из таких возможностей для правообладателей является сегментация спонсорских предложений для компаний по категориям.

В текущих реалиях в спортивном маркетинге компании, оказывающие финансовую поддержку, можно классифицировать на спонсоров и партнёров, учитывая объём их вклада, принадлежность к определённой сфере товаров или услуг, а также региональный аспект [2, с. 14].

В структуре спонсорских статусов принято выделять следующие категории: «генеральный», «титульный», «официальный», «технический» и «спонсор». Наибольший объём финансовой поддержки объекту спонсорства, как правило, обеспечивают спонсоры, обладающие статусами «генерального», «титульного» или «официального».

Статус «генерального» спонсора предусматривает самое богатое наполнение спонсорского предложения. Бренд получает широкие рекламные возможности: размещение на экипировке, рекламных конструкциях спортивной арены, транспорте, на сайте, билетной программе, программе лояльности и т. д. Стоимость предложения для данного статуса является самой высокой среди всех остальных, кроме того, предложение всегда является строго единичным и самым опционально наполненным.

Статус «титульного» спонсора предусматривает предоставление прав на нейминг турнира, лиги, арены или даже клуба. Титульный спонсор, аналогично генеральному, получает широкие возможности для интеграции своего бренда в рекламные активности, однако объём этих возможностей, как правило, несколько ограничен и сосредоточен на рекламных конструкциях и возможностях, имеющих максимальные рекламные охваты. Данный статус также является эксклюзивным, однако его стоимость обычно ниже стоимости статуса «генерального» спонсора.

Третья категория спонсоров — «официальные». Данный статус может подразумевать наличие нескольких одинаковых предложений по разным товарным или сервисным категориям. Стоит отметить, что стоимость предложений данного статуса всегда равна для каждого спонсируемого бренда, равно так же, как и возможности по спонсорским активациям.

«Технический» спонсор представляет собой поставщика экипировки, спортивного инвентаря или услуг, который оказывает поддержку объекту спонсорства, одновременно продвигая и рекламируя собственную продукцию. В отличие от технического партнёра, статус технического спонсора обязательно включает финансовые выплаты. Поставщик экипировки может не только безвозмездно предоставить продукцию, но и осуществить финансовый взнос, а также заключить соглашение о распределении прибыли от совместных продаж экипировки.

Последняя категория — спонсор. Данный статус даёт компаниям возможность продвижения своего бренда за минимальную стоимость. Цена данного пакета всегда будет меньше, чем у «официального» спонсора и даже «технического», и будет также меньше и опциональная составляющая данного статуса по сравнению с остальными.

Что касается партнёров, то их можно разделить на следующие категории: «официальный», «технический», «информационный» и «партнёр». Как правило, партнёры заключают со спортивными организациями не денежные контракты, а предоставляют свои продукты или услуги на бартерной основе, тем самым закрывая определенные потребности объекта спонсорства.

Статусы «официального» и «технического» партнёров предполагают установление сотрудничества с объектом спонсорства, в рамках которого партнёры предоставляют определённые товары или услуги в обмен на присвоение соответствующего статуса и получение установленного объёма прав на активацию данного взаимодействия.

«Информационный» партнер — самый распространённый вид сотрудничества объекта спонсорства со средствами массовой информации и медиаресурсами. СМИ и медиа привлекают огромное внимание к спорту, из-за чего их интересы часто пересекаются с теми клубами, лигами и федерациями, которые также нуждаются в продвижении. Обе стороны получают прямую выгоду, к примеру, СМИ и медиа освещают события о жизни футбольного клуба, взамен получают аудиторию болельщиков, которой впоследствии показывается реклама на тех или иных источниках вещания, а чем больше рекламы увидят, тем больше вероятность, что рекламодатель снова заплатит СМИ или медиа за размещение рекламы в будущем. Информационные партнёры зачастую ограничиваются только небольшими рекламными конструкциями в чаше арены, на печатной продукции и сайте правообладателя.

«Партнер» — статус, при котором компания использует минимальное количество товаров или услуг за право ассоциировать себя со спортивным мероприятием, клубом и др. Как правило, не предусматривает каких-либо денежных выплат.

Сегментацию по категориям можно провести в зависимости от отраслевой принадлежности спонсирующей компании. Для наиболее популярных сфер деятельности спонсирующих компаний предусмотрены подкатегории статусов спонсоров и партнеров, а также выделены готовые спонсорские предложения с определенным опциональным наполнением, которое подойдет для определённых брендов. Наиболее популярными являются следующие категории: спонсор-букмекер, спонсор-страховщик, спонсор-автомобиль, спонсор-банк, партнер-хронометрист, партнер по мобильности, партнер-поставщик и др. В качестве примера можно привести сегментацию спонсоров и партнёров испанской лиги по футболу La Liga. У спортивной организации есть несколько категорий, привязанных к конкретным отраслям: официальный шинный спонсор (компания ВКТ), официальный поставщик мяча (компания Puma), инновационный партнёр (компания Microsoft), официальный пивной спонсор (компания San Miguel) [6]. Разделение по товарным и сервисным категориям довольно обыденное явление для спортивных организаций Европы и Северной Америки. Для российского рынка спонсорства данная сегментация ещё не используется повсеместно, но, в качестве примера можно выделить Континентальную хоккейную лигу и создание категории «Генеральный партнер и страховщик Чемпионата КХЛ» для страховых компаний [1, с. 174].

Для спортивных организаций Европы и Северной Америки также присуще разделение спонсоров и партнёров на региональные категории. Поскольку у клубов и лиг из данных регионов есть большая международная аудитория из разных стран, то и спонсоры могут представлять конкретный рынок и получать эффективное продвижение от популярной спортивной организации с другого рынка. Такая сегментация позволяет привлекать больше спонсоров и партнёров в одну и ту же товарную или сервисную категорию, за счёт этого увеличивая совокупный коммерческий доход от спонсорского направления. К примеру, Национальная хоккейная лига (НХЛ) имеет 4 региональных уровня: «глобальный», «Северная Америка», «США» и «Канада» [5]. В каждом регионе есть повторяющиеся товарные или сервисные категории компаний, которые распространены на один из четырех уровней. Такой метод сегментации позволил лиге в сезоне 2022/2023 привлечь более 50 спонсоров и партнёров. В Российской Федерации, к сожалению, данная практика пока не применялась, несмотря на возможный высокий коммерческий потенциал.

В ходе анализа была рассмотрена сегментация по различным категориям, которая также передаёт зарубежный опыт. Применение этих возможностей поможет спортивным организациям успешно продвигаться в области спортивного спонсорства и увеличивать доходы от этой деятельности.

Литература

1. *Гончаков И. А.* Анализ спонсоров и партнёров профессиональной спортивной лиги на примере Континентальной хоккейной лиги // Инновационные аспекты менеджмента и экономики в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом: материалы Международной научно-практической конференции, 10 ноября 2022 года. — М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет спорта «ГЦОЛИФК»», 2022. С. 173–178.
2. *Гореликов В. А.* Спонсорство в спорте: учебное пособие. — М.: Университет «Синергия», 2020. — 128 с.
3. *Гореликов В. А., Гончаков И. А.* Проблемы развития спортивного спонсорства в профессиональных спортивных лигах России // Наука и спорт: современные тенденции. 2023. Т. 11. № 1. С. 112–119.
4. *Гореликов В. А.* Спонсорство как один из видов маркетинговых продуктов в спорте // Наука и спорт: современные тенденции. 2020. Т. 8. № 4. С. 78–85.
5. NHL starting season with 70 corporate sponsors. Sport Business Journal [Электронный ресурс] // Sports Business Journal. URL: <https://www.sportsbusinessjournal.com/Daily/Issues/2022/10/07/Marketing-and-Sponsorship/NHL-70-corporate-sponsors.aspx> (дата обращения: 10.04.2025).
6. Sponsors and partners of La Liga. La Liga official website [Электронный ресурс] // Laliga. URL: <https://www.laliga.com/en-GB/sponsors> (дата обращения: 15.04.2025).

Донченко Кирилл Андреевич,

студент бакалавриата
факультета спорта,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kirdonch@gmail.com
ORCID: 0009-0007-6082-0456

Влияние трансферной стратегии футбольного клуба на организацию системы маркетинга

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные подходы к выбору трансферных стратегий для профессиональных футбольных клубов. Определены ключевые критерии, по которым клубы формируют определённую трансферную стратегию. На основании трансферных стратегий выработаны общие рекомендации к реализации маркетинговых проектов клубов, характерные для различных типов трансферных стратегий.

Актуальность исследования обусловлена потребностью профессиональных клубов в росте эффективности маркетинговых мероприятий, направленных на повышение уровня продаж.

Источниками информации стали: научные исследования в области трансферной деятельности и маркетинга, финансовые отчеты клубов, специализированные информационные источники трансферного рынка, регламенты и отчеты Российского футбольного союза.

По результатам исследования выработаны рекомендации клубам по повышению эффективности маркетинга при продаже продуктов и услуг.

Ключевые слова: трансферная стратегия, маркетинг, спонсорство, билетная программа, мерчандайзинг.

Donchenko Kirill,

Student
at the Faculty of Sports,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kirdonch@gmail.com
ORCID: 0009-0007-6082-0456

The Impact of the Transfer Strategy of a Football Club on the Organization of the Marketing System

Abstract. This article examines the main approaches to choosing transfer strategies for professional football clubs. The key criteria by which clubs form a certain transfer strategy are defined. Based on the transfer strategies, general recommendations for the implementation of marketing projects of clubs, based in various types of transfer strategies, are developed.

The relevance of the study is due to the need of professional clubs to increase the effectiveness of marketing activities aimed at increasing sales.

The sources of information were: scientific research in the field of transfer activities and marketing, financial reports of clubs, specialized information sources of the transfer market, regulations and reports of the Russian Football Union.

Based on the results of the study, recommendations were developed for clubs to improve the effectiveness of marketing in the sale of products and services.

Keywords: transfer strategy, marketing, sponsorship, ticket program, merchandising.

На настоящее время задача управления профессиональным футбольным клубом носит комплексный и системный характер. В основе качественного менеджмента лежат стратегические планы как общего характера, так и планы по отдельным направлениям деятельности, включая в том числе и трансферную стратегию клуба. Трансферные стратегии формируются на длительные сроки, минимум на 5–7 лет. Такой срок, с одной стороны, позволяет планировать финансовые ресурсы, необходимые для реализации стратегии. С другой стороны, это даёт возможность сформировать состав команды, основываясь на определённых ключевых игроках команды с учётом их эффективного спортивного возраста, когда они находятся на пиках своей карьеры.

Трансферная стратегия — это [1, с. 10] устойчиво демонстрируемая, обусловленная долгосрочными финансовыми возможностями модель поведения клуба на трансферном рынке, заключающаяся в выработке способа пополнения и поддержания оптимального состава для достижения поставленных финансовых и спортивных результатов.

Выделяют три основных типа трансферных стратегий: производственную, спекулятивную и потребительскую. На практике многие профессиональные футбольные клубы используют смешанные стратегии.

Производственная стратегия, как правило, не является основным вариантом для ведущих клубов. Тем не менее клубы-лидеры стараются активно привлекать в основную команду доморощенных футболистов, демонстрируя тем самым элементы производственной трансферной стратегии. К подобным клубам можно отнести такие европейские клубы-гранды, как, например, Барселона и Ювентус. Среди российских клубов активно привлекают своих молодых футболистов Динамо, Локомотив, Спартак, Краснодар и др. В целом крупные клубы заинтересованы в активном привлечении в состав своих воспитанников, но совершенно определённо, что массовое привлечение своих молодых доморощенных футболистов в основную команду не позволяет клубам решать высокие спортивные задачи.

В настоящей статье основной акцент сделан на спекулятивной и потребительской стратегиях как наиболее характерных типах стратегий для профессиональных футбольных клубов высших национальных дивизионов.

Для реализации того или иного типа трансферных стратегий профессиональному спортивному клубу необходимо решать разные маркетинговые задачи. В каждой из стратегий на рынок предлагаются разные продукты и услуги клуба. В спекулятивной стратегии основной продукт клуба — это трансфер игрока. В потребительской стратегии рынку предлагается более широкий спектр услуг клуба: спонсорские пакеты, телеправа, билетные программы, мерчандайзинг и др. Современные подходы, посвящённые развитию подобных услуг, проанализированы в ряде источников, среди которых выделяются работы В. Гореликова [2, с. 115; 3, с. 189] и А. Малыгина [4, с. 59]. В рамках реализации каждого типа трансферной стратегии клубу необходимо формировать специальную маркетинговую стратегию продвижения своих услуг.

Маркетинг при реализации спекулятивной трансферной стратегии

При спекулятивной трансферной стратегии профессиональный футбольный клуб стремится вести целенаправленную работу по поиску и приобретению перспективных игроков, которые могут быть с выгодой перепроданы в будущем. Доходы от трансферной деятельности становятся основными источниками дохода для клуба.

Одним из самых успешных клубов Европы, показывающим на протяжении долгих лет отличные результаты реализации спекулятивной трансферной стратегии, является ФК «Бенфика» (Лиссабон). Согласно исследованиям [5, с. 856], этот клуб являлся абсолютным лидером европейского футбола по положительному балансу от трансферной деятельности в период с 2000 по 2021 год. За этот период через клуб прошло 715 футболистов, а положительное сальдо от трансферов составило 628 млн евро.

В рамках настоящей статьи проанализирован трансферный баланс ФК «Бенфика» за последние 10 лет, в период с 2015-го по 2024 года. Суммарный положительный трансферный баланс за это время составил 727,6 млн евро. Результат трансферного баланса по годам представлен в графике (рис. 1).

Для того чтобы обеспечивать стабильность и высокий уровень трансферных доходов, перед клубом стоит задача обеспечения постоянного роста трансферной стоимости футболиста. Основными направлениями работы при этом являются:

- развитие игроков молодёжной команды;
- организация участия в соревнованиях;
- скаутинг и селекционная работа;

- учебно-тренировочный процесс;
- маркетинг.

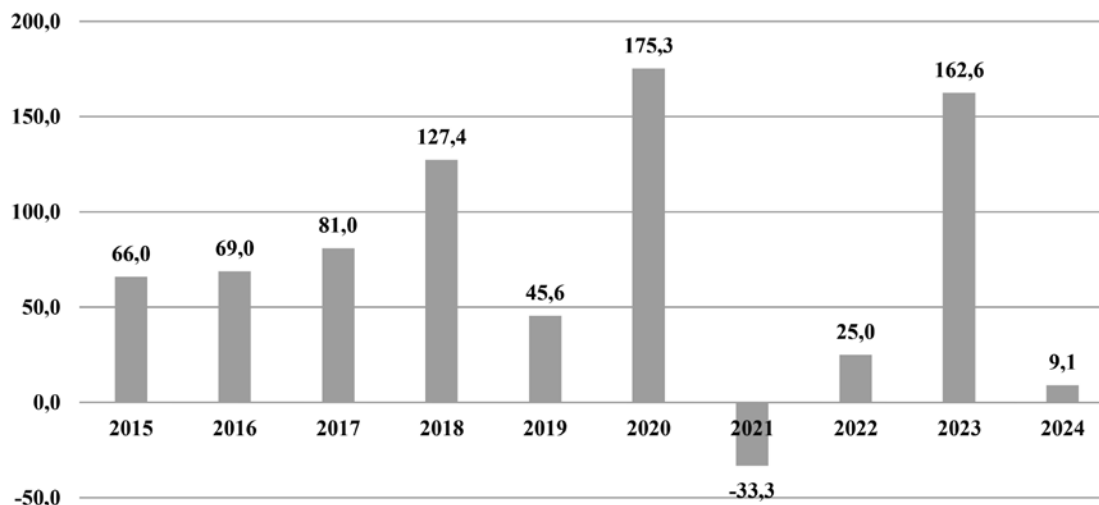


Рис. 1. Трансферный баланс ФК «Бенфика» 2015–2024 гг., млн евро

Fig. 1. Transfer balance of FC Benfica 2015–2024, in millions of Euro

В части маркетинга в этом типе трансферной стратегии трансфер игрока необходимо рассматривать как маркетинговый продукт спортивного клуба [6, с. 120]. Клубу необходимо сконцентрировать свои маркетинговые усилия на продвижении игроков среди своей целевой аудитории и обеспечении максимального дохода по их трансферам.

На примере ФК «Бенфика» можно показать, какие именно маркетинговые подходы, направленные на рост трансферной стоимости игроков, использует клуб в своей деятельности.

- В течение длительного периода клубом успешно реализуется маркетинговая стратегия на поддержание высокого уровня бренда, который ассоциируется с клубом, который стабильно и качественно готовит футболистов для крупных клубов Европы.
- С другой стороны, у Бенфики сформирован и поддерживается имидж клуба, который для перспективных молодых игроков может стать трамплином в большой клуб. Многие футболисты готовы переходить в Бенфику, понимая, что здесь у них есть отличная возможность впоследствии перейти в клубы более высокого уровня.
- Клуб активно работает с каналами продаж, имея особые связи с тренерами ведущих клубов, футбольными агентами и скаутами. В частности, один из самых эффективных и влиятельных агентов мирового футбола Жорже Мендеш регулярно представляет интересы игроков Бенфики.
- Клуб активно продвигает одарённых игроков, которые в текущий момент показывают высокий уровень игры. Возможно, наиболее ярко здесь показателен пример Жоао Феликса. Стоимость этого игрока Бенфики на 29 июня 2018 года в возрасте 18 лет составляла 2,0 млн евро. После очень яркого сезона 2018/2019 стоимость его выросла к 01 сентября 2019 года до 100 млн евро, в том числе благодаря активному продвижению клубом игрока на трансферном рынке. В итоге его трансфер в Атлетико (Мадрид) составил 127 млн евро.

Маркетинг при реализации потребительской трансферной стратегии

При потребительской трансферной стратегии профессиональный футбольный клуб делает ставку не столько на повышение доходов от трансферной деятельности, сколько на повышение доходов от других направлений. Конечно, клуб не откажется от выгодного исходящего трансфера игрока, но при этом в целом клуб может и вовсе не рассчитывать на доходы от трансферов.

Таким образом, клуб, вкладывая при покупке деньги в трансфер игрока, впоследствии трансформирует эти затраты в доходы по другим направлениям деятельности.

В качестве примера рассмотрим специфику работы ФК «Интер» (Милан) как клуба, исповедующего преимущественно потребительскую трансферную стратегию.

В рамках настоящей статьи проанализирован трансферный баланс ФК «Интер» за последние 10 лет, в период с 2015 по 2024 год. Суммарный отрицательный трансферный баланс за это время составил 184,8 млн евро. Результат трансферного баланса по годам представлен в графике (рис. 2).

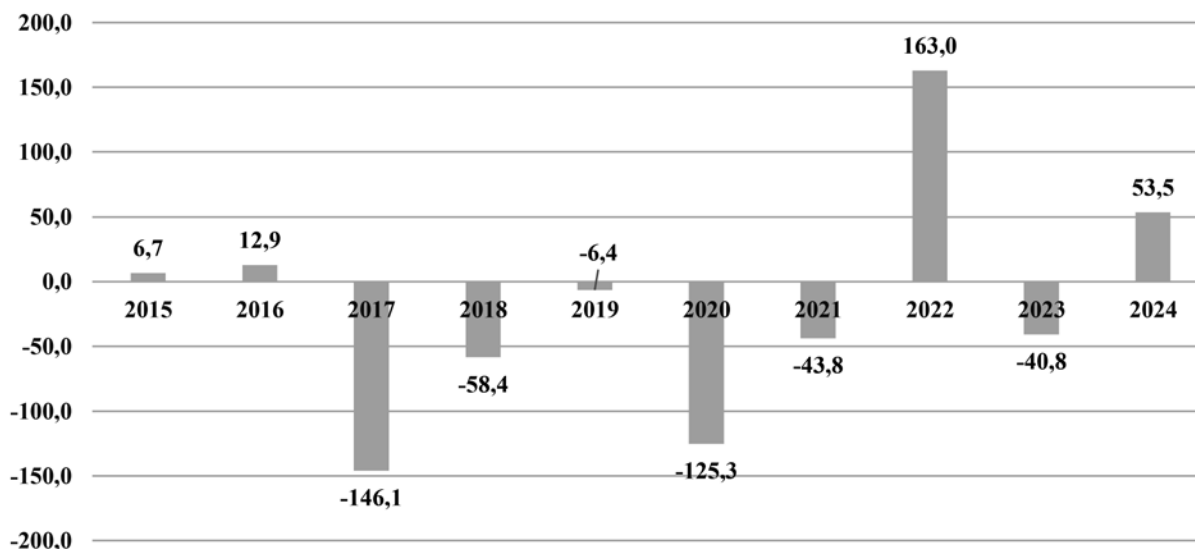


Рис. 2. Трансферный баланс ФК «Интер» за 2015–2024 гг., млн евро

Fig. 2. Transfer balance of FC Inter 2015–2024, in millions of Euro

Для понимания того, какие именно доходы в условиях низкого дохода от трансферной деятельности позволяют клубу достигать заданных финансовых показателей и обеспечивать деятельность клуба, необходимо рассмотреть структуру доходов клуба по результатам сезона 2023/2024 годов [7, с. 38]. Необходимо отметить, что этот сезон стал одним из немногих в последнее десятилетие, когда клуб имеет положительный трансферный баланс.

Как видно из диаграммы (рис. 3, выделенный сегмент), доход от трансферной деятельности за сезон 2023/2024 не являются основным видом дохода (на уровне 14%). При этом клуб имеет ряд других, более значимых источников дохода, а именно: телевизионные права, билеты и доходы от матчей, спонсорство.



Рис. 3. Структура доходов ФК «Интер», сезон 2023/2024, %

Fig. 3. Revenue structure of FC Inter for the 2023/2024 season, %

На примере ФК «Интер» можно показать, какие именно маркетинговые подходы использует клуб в своей деятельности, развивая указанные направления.

- Вследствие активного развития направлений, связанных с мерчандайзингом и лицензионной деятельностью, коммерческие доходы клуба выросли в 2024 году до суммы 24 млн евро, увеличившись за год на 11 млн евро.
- Клуб, начиная с июля 2022 года, активно развивает электронную площадку фирменной торговли e-commerce.
- Заключение в 2024 году соглашения об оптовой торговле с Nike Retail
- Благодаря подписанию в 2023 году нового спонсорского соглашения титульного спонсора игровой формы клуб увеличил свои доходы по спонсорским контрактам на 25,5 млн евро по сравнению с прошлым годом.

Маркетинг и трансферные стратегии российских клубов

Клубы Российской Премьер-Лиги (РПЛ) в основном исповедуют смешанные трансферные стратегии, при этом делая различные акценты. Для примера рассмотрим три клуба РПЛ: Спартак (Москва), Зенит (Санкт-Петербург) и ЦСКА (Москва).

Согласно исследованиям [8, с. 52], были определены трансферные балансы этих клубов за период с 2000 по 2021 год. В рамках подготовки настоящей статьи был дополнительно проанализирован трансферный баланс этих трёх клубов за последние три года в период с 2022 по 2024 год. Итоговый результат трансферного баланса по годам представлен в таблице 1.

Таблица 1

Трансферный баланс Зенит, Спартак, ЦСКА по годам, млн евро

Table 1

Transfer balance of Zenit, Spartak, CSKA by years, in millions of Euro

Трансферный баланс, млн. евро	2000–2021 гг	2022–2024 гг
Зенит	–327,9	–29,7
Спартак	–124,2	–44,1
ЦСКА	16,2	44,4

Приведённые данные показывают, что Спартак и Зенит в целом стабильно придерживаются потребительской трансферной стратегии. В свою очередь, ЦСКА старается соблюдать положительный трансферный баланс на протяжении многих лет, что позволяет в определённой степени определить её трансферную стратегию как спекулятивную. Важным фактором, который не позволяет в полной мере отнести ЦСКА к клубам со спекулятивной стратегией, является тот факт, что в абсолютном размере положительный трансферный баланс незначителен.

В данной ситуации необходимо определить, за счёт каких иных доходов клубы обеспечивают заданные финансовые показатели и нормальную жизнедеятельность клуба. Основываясь на данных Российского футбольного союза [9, с. 5], можно сделать вывод, что основные доходы клубов формируются за счёт статьи «Коммерческие доходы» (указаны в табл. 2).

Таблица 2

Доля статьи «Коммерческие доходы» в операционных доходах клубов за 2023 г., %

Table 2

Share of the item "Commercial income" in the operating income of clubs for 2023,, %

Доля статьи дохода в общих о доходах 2023 г.	Зенит	Спартак	ЦСКА
Доля статьи «Коммерческие доходы» в операционных доходах клубов 2023 г.	82%	66%	42%

В состав этой статьи доходов в первую очередь входят доходы от генерального спонсора, доходов от спонсора футбольной формы и доходов от спонсора, обладающего правом присвоения названия стадиону [10, с. 215]. В целом наблюдается существенный дисбаланс структуры доходов, доминирование одного из видов доходов по сравнению с ведущими мировыми клубами, где структура доходов более комплексная и диверсифицированная.

В этой связи в целях маркетинга перед клубами стоит задача активного развития рыночных механизмов получения доходов по отдельным направлениям работы. Особые усилия должны быть сосредоточены на маркетинговом продвижении билетных программ, более эффективном привлечении болельщиков на матчи, увеличении доходов в дни матчей, развитии мерчандайзинга, развитии электронных площадок, кросс-маркетинге с партнерами, продвижении в социальных сетях.

Из объективных сложностей можно отметить невысокий уровень развития рынка продажи телеправ и телетрансляций на национальном уровне. При этом в данном направлении заложены большие потенциальные возможности, так как доходы по аналогичным направлениям являются одними из самых весомых для передовых клубов.

Выбор трансферной стратегии клуба является сложной и комплексной задачей, которая зависит от множества факторов. Важнейшими показателями для выбора стратегии являются: финансовые возможности клуба, спортивные амбиции, количество болельщиков, вместимость стадиона, исторические традиции клуба.

Правильно выбранная трансферная стратегия позволяет создать клубу сбалансированную структуру, когда одновременно будут достигаться и финансовые, и спортивные цели клуба.

Исходя из типа трансферной стратегии, клуб должен делать разные приоритеты в организации своей маркетинговой деятельности.

Если клуб использует спекулятивную трансферную стратегию, то основным продуктом, который клуб продвигает на рынке, является трансфер игрока. Соответственно, целевым потребителем продукта являются футбольные клубы, которые имеют необходимый финансовый потенциал для покупки трансфера игрока по ожидаемой цене.

Если клуб использует потребительскую трансферную стратегию, то усилия клуба в большей степени должны быть сосредоточены на продвижении своих услуг в виде футбольного события, бренда клуба и отдельных игроков, фирменного стиля. Круг потребителей услуг существенно расширяется. Это болельщики клуба и болельщики футбола в целом, спонсоры, телекомпании, производители спортивной формы и атрибутики и т. д.

Для российских клубов стоит актуальная задача активно развивать и продвигать на рынке услуги, связанные с повышением посещаемости матчей, привлечения внимания болельщиков и любителей футбола, развитием мерчандайзинга, разработкой новых вариантов билетных программ и других коммерческих направлений. Необходимо диверсифицировать доходы, наращивать доходы клуба по рыночным статьям, снижая свою зависимость от спонсоров, доля которых в доходах российских клубов в несколько раз превышает аналогичные показатели европейских команд.

Для обеспечения максимального результата клубу как в спортивном, так и в финансовом отношении необходимо выстраивать свою систему маркетинга, ориентируясь на те продукты и целевые аудитории, которые характерны для выбранной клубом трансферной стратегии.

Литература

1. *Дмитриев А. Г.* Модели оптимизации трансферной стратегии профессионального футбольного клуба: специальность 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики»: дисс. ... канд. экон. наук. — М., 2011. — 186 с.
2. *Гореликов В. А., Гончаков И. А.* Проблемы развития спортивного спонсорства в профессиональных спортивных лигах России // Наука и спорт: современные тенденции. 2023. Т. 11. № 1. С. 112–119.
3. *Гореликов, В. А., Зайцев В. В.* Организация корпоративных продаж билетных программ через интеграцию в спонсорские предложения и другие возможности на примере ФК «Динамо» (Москва) // Наука и спорт: современные тенденции. 2024. Т. 12. № S1. С. 187–193.
4. *Малыгин А. В.* Спортивный мерчандайзинг: продажа ради продвижения // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2019. № 2 (31). С. 58–65.

5. Гореликов В. А., Киричек А. А., Даумов А. А. Трансферные сделки — как новый источник доходов в индустрии футбола // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5 (154). С. 853–860.
6. Гореликов В. А. Трансфер игрока в профессиональном спорте как маркетинговый продукт спортивного клуба // Наука и спорт: современные тенденции. 2021. Т. 9. № 3. С. 115–124
7. FC Inter, Consolidated Annual Financial Statements_FY ended 30 June 2024 [Электронный ресурс] // Сайт ФК «Интер» (Милан). URL: <https://www.inter.it/en/club/investor-relations> (дата обращения: 20.03.2025).
8. Киричек А. А., Гореликов В. А. Трансфер спортсмена — источник дохода в индустрии спорта. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. — 106 с.
9. Российский футбольный союз «Ключевые финансовые показатели клубов МИР РПЛ за 2023 год» [Электронный ресурс] // Сайт Российского футбольного союза. URL: <https://rfs.ru/subject/1/documents> (дата обращения: 20.03.2025).
10. ПРАВИЛА Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации (для получения Лицензии РФС), редакция № 7.0, 2023 год [Электронный ресурс] // Сайт Российского футбольного союза. URL: <https://rfs.ru/subject/1/documents> (дата обращения: 20.03.2025).

Иванов Дмитрий Олегович,

стажер-исследователь,
агентство SportTeam, Москва,
E-mail: dimai.97@mail.ru
SPIN-код: 5168-7694
ORCID: 0009-0005-2146-399X

Анализ деятельности спортивной организации по работе со спонсорами и партнёрами на примере Единой лиги ВТБ

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью спонсорства и партнёрств в обеспечении устойчивого развития спортивных организаций, особенно в условиях экономической нестабильности и конкуренции за ресурсы. На примере ЕЛ ВТБ – ведущей баскетбольной лиги Восточной Европы – исследуются стратегии работы со спонсорами, их влияние на рост организации, а также анализируются финансовые потоки, генерируемые партнёрскими соглашениями. Цель работы – проанализировать стратегии и результаты взаимодействия Единой лиги ВТБ с коммерческими партнёрами, выявив факторы успеха, системные проблемы, а также предложить рекомендации по оптимизации спонсорской деятельности.

Задачи: изучить структуру спонсорских отношений ЕЛ ВТБ, оценить вклад партнёрских программ в финансовые и медийные показатели лиги, включая анализ денежных потоков от спонсоров, определить риски, связанные с зависимостью от ключевых спонсоров и внешней конъюнктурой, разработать рекомендации по расширению спонсорских возможностей для ЕЛ ВТБ,

Методология включает комбинированный подход: Качественный анализ – кейсы сотрудничества ЕЛ ВТБ, включая структуру контрактов и взаимодействия. Количественный анализ – статистика привлечения спонсоров, динамика инвестиций за сезон 2023/2024, оценка доли спонсорских доходов в бюджете лиги.

Ключевые слова: спонсорство, партнёр, спонсор, Единая лига ВТБ, маркетинг, спонсорские интеграции.

Ivanov Dmitry,

Intern Researcher,
SportTeam Agency, Moscow,
E-mail: dimai.97@mail.ru
SPIN-code: 5168-7694
ORCID: 0009-0005-2146-399X

Analysis of the Activities of a Sports Organization in Working with Sponsors and Partners Using the Example of the VTB United League

Abstract. The relevance of the study is due to the increasing role of sponsorship and partnerships in ensuring the sustainable development of sports organizations, especially in conditions of economic instability and competition for resources. Using the example of VTB Bank– the leading basketball league in Eastern Europe, the strategies of working with sponsors, their impact on the growth of the

organization, and the financial flows generated by partnership agreements are analyzed. The purpose of the work is to analyze the strategies and results of VTB United League's interaction with commercial partners, identifying success factors, systemic problems, and to offer recommendations on optimizing sponsorship activities.

Tasks: to study the structure of sponsorship relations with VTB, evaluate the contribution of partner programs to the financial and media performance of the league, including the analysis of cash flows from sponsors, identify the risks associated with dependence on key sponsors and the external environment, develop recommendations for expanding sponsorship opportunities for the VTB Group.

The methodology includes a combined approach: Qualitative analysis – cases of cooperation with VTB, including the structure of contracts and interactions. Quantitative analysis – statistics on sponsor attraction, investment dynamics for the 2023/24 season, assessment of the share of sponsorship income in the league budget.

Keywords: sponsorship, partner, sponsor, VTB United League, marketing, sponsorship integrations.

В условиях растущей конкуренции и повышенного интереса к баскетболу маркетинговые показатели клубов становятся критически важными для их финансовой стабильности и привлекательности для спонсоров. Единая лига ВТБ предлагает уникальную платформу для изучения спортивного менеджмента, объединяя клубы с различными стратегиями. Для чёткого понимания рассмотрим определения спортивного спонсорства — это один из самых распространённых способов маркетинговых отношений. Оно позволяет воспользоваться уникальной возможностью общения с целевыми аудиториями спортивных событий (болельщиками и спортсменами) [2, с. 5]. Также присутствует мнение о том, что спонсорство — это вид стратегии маркетинга через спорт, цель которой — эффективное продвижение товарного или сервисного бренда за счёт создания прямой ассоциации с одним из выбранных спортивных объектов на основе соглашения сторон [4, с. 98]. В Федеральном законе «О рекламе» от 18.07.1995 № 108 спонсор — лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности. Спонсорская реклама — это реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определённом лице как о спонсоре [1, с. 3].

Сезон 2023–2024 гг. стал свидетелем значительных изменений в уровне вовлечённости аудитории, посещаемости матчей и объёмах спонсорских контрактов. Эти преобразования были вызваны как внутренними реформами лиги, так и внешними экономическими факторами. Спонсорство стало ключевым драйвером финансирования спортивных организаций, обеспечивая не только их экономическую устойчивость, но и рост зрительской аудитории, медиа покрытия и социального влияния. Особую актуальность эта тема приобретает в контексте рынков Восточной Европы, где спортивные лиги сталкиваются с ограниченностью бюджетов, геополитическими рисками и высокой конкуренцией за внимание спонсоров. ЕЛ ВТБ, объединяющая ведущие баскетбольные клубы России, Беларуси, Казахстана, представляет собой уникальный пример организации, сумевшей за 17 лет существования стать одним из самых успешных спортивных брендов региона. Однако её деятельность по работе со спонсорами и партнёрами остаётся малоизученной в академической литературе, что определяет научную новизну данного исследования.

В сезоне 2023–2024 гг. Единая лига ВТБ объединила 14 профессиональных клубов, участвовавших в ожесточённом соперничестве за звание чемпиона (табл. 1). На протяжении турнира команды лиги сотрудничали со 152 коммерческими партнёрами и спонсорами, что подчёркивает масштаб интереса бизнеса к баскетбольным проектам. Исходя из сухих цифр за сезон, статистика посещаемости трактует нам следующее: за сезон спортивные арены посетили более 823 тысяч зрителей. При общем количестве 307 матчей средняя заполняемость трибун составила 2683 человека на игру [6], демонстрируя стабильный интерес аудитории к соревнованиям, при этом есть один аспект, который действительно заставляет задуматься. Низкая заполняемость снижает доходы от продажи билетов и атрибутики, а также ограничивает спонсорскую привлекательность лиги.

Устранение разрыва между вместимостью арен и реальной посещаемостью — ключевой вызов для руководства лиги, способный повлиять на дальнейшее развитие баскетбола в регионе [3, с. 66].

Таблица 1

Динамика посещаемости матчей Единой лиги ВТБ в сезоне 2023-2024: статистический анализ

Table 1

The dynamics of attendance at VTB United League matches in the 2023-2024 season: statistical analysis

Лига	Число участвующих клубов	Общее число проведённых матчей	Совокупный показатель посещаемости за сезон	Суммарная вместимость спортивных сооружений за сезон	Коэффициент заполняемости арен
ЕЛ ВТБ	14	307	823 610	1 985 971	41%

Этот диссонанс образует вызов для менеджмента клубов на будущее, вынужденного ловко оптимизировать и работать со спонсорскими поступлениями, репутационными активациями (около 152 брендов-партнёров суммарно со всеми клубами в сезоне 2023/2024) [3, с. 66]. Теперь, исходя из обозначенной проблематики, рассмотрим классификацию спонсоров и партнёров, которые помогут нам в лице исследователей понять, какие же позиции присутствуют в ЕЛ ВТБ.

Для объективной оценки эффективности работы со спонсорами нам необходимо проанализировать бюджетное финансирование Единой лиги ВТБ за 2021–2024 гг., что поможет отследить ключевые изменения в финансовых потоках. На рисунке 1 отражена динамика бюджетов клубов лиги, рассчитанная на основе официальных данных. Все показатели указаны в тысячах рублей. Доходная часть бюджета Единой лиги ВТБ показывает устойчивый рост, особенно в 2023 году [6]. Этот прогресс обусловлен привлечением крупных партнёров и расширением медиаправ на цифровых платформах за последние два года. Однако рост расходов — в частности, на зарплаты игроков, аренду спортивных объектов и трансферы — привёл к увеличению финансового разрыва между топовыми и низкобюджетными клубами.

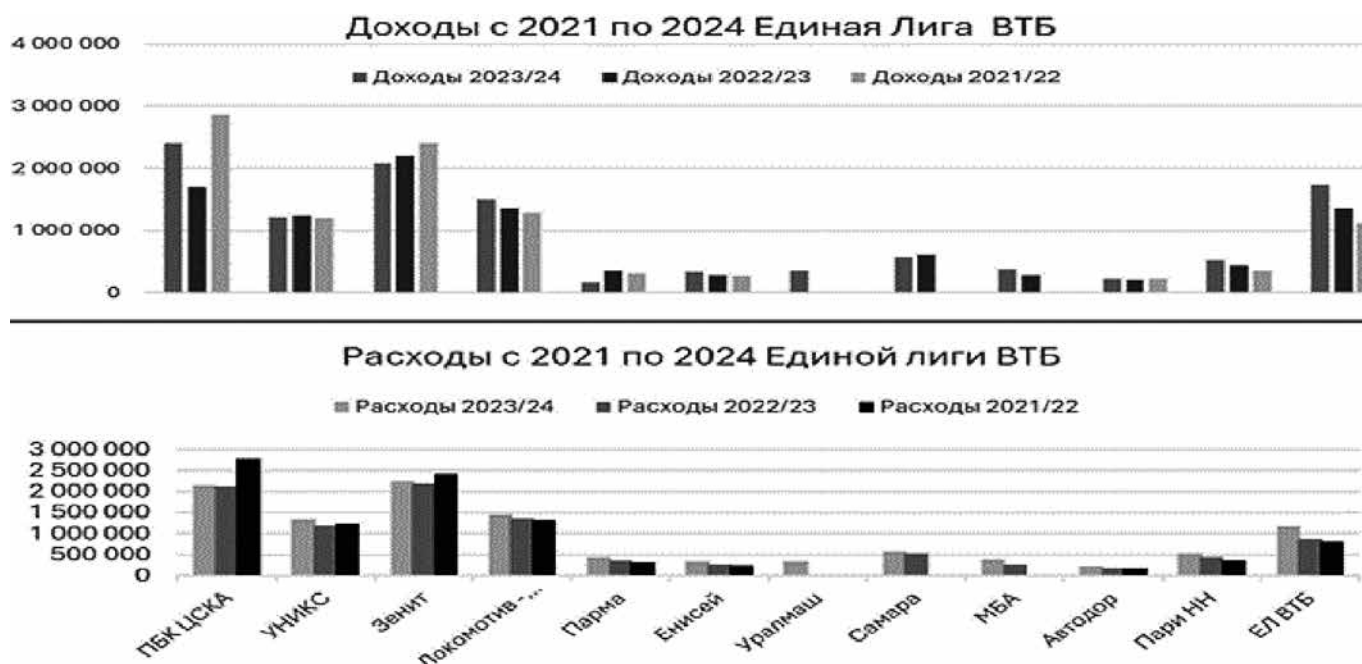


Рис. 1. Доходы и расходы клубов Единой лиги ВТБ в 2021–2024

Fig. 1. Income and expenses of VTB United League clubs in 2021 to 2024

Спонсорские поступления сохраняют стабильно высокую долю в структуре доходов лиги, составляя в среднем 50–60%, что подтверждает ключевую роль партнёрских программ в обеспечении её финансовой устойчивости. Графическое представление данных (рис. 2) иллюстрирует распределение спонсорских инвестиций между клубами и самой Единой лигой ВТБ в сезоне 2023–24 гг., что подчёркивает стратегическую значимость данного направления в развитии организации.

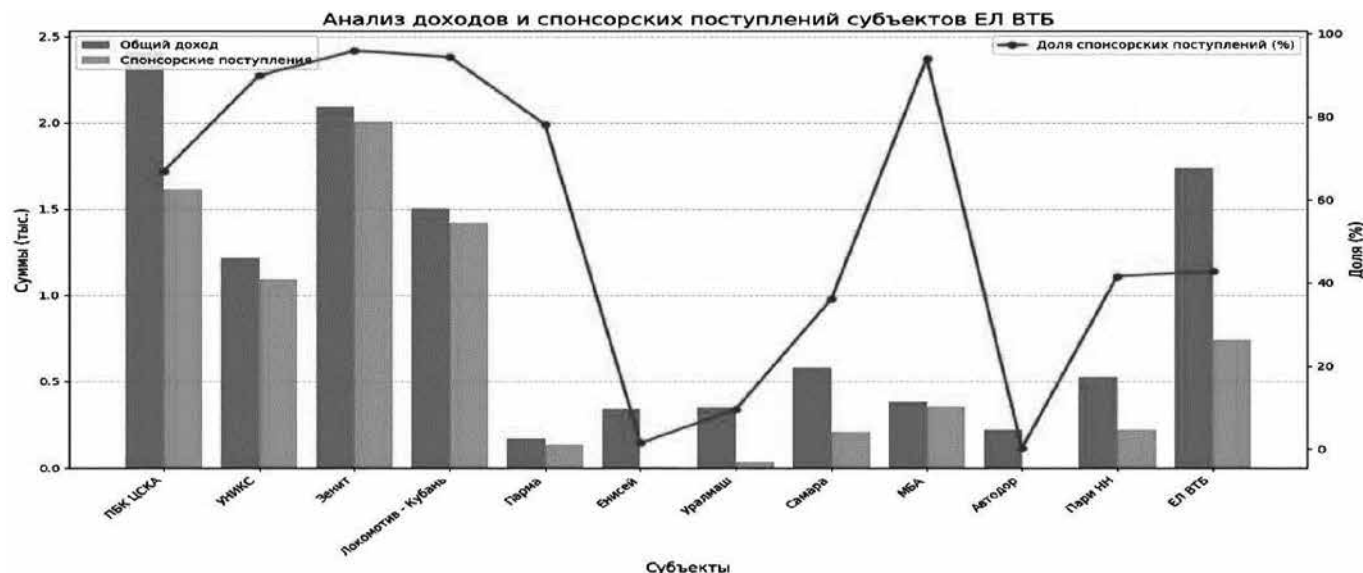


Рис. 2. Анализ доходов и спонсорских поступлений ЕЛ ВТБ за сезон 2023/2024

Fig. 2. Analysis of income and sponsorship receipts of VTB banks for the 2023/2024 season

Как на начало сезона, так и на конец 2023/2024 гг. у лиги было 7 организаций в списке партнёров и спонсоров. Согласно данным информационного агентства ТАСС, финансовая структура доходов лиги в отчётном периоде демонстрирует доминирование спонсорского финансирования, обеспечивающего 743 млн рублей [6]. Ключевыми контрагентами выступили корпоративные партнёры: банк ВТБ, ПАО «Лукойл», ПАО «Сибур», ООО «Академсервис», СП «Русьветпетро» и ООО «Олимп», АО «Зарубежнефть», чьи договорные обязательства сформировали основу доходной базы [6].

В частности, не упустим возможность упомянуть, что следует из официального заявления генерального директора организации Илоны Корстин, наблюдалась позитивная динамика монетизации зрительского спроса: доходы от реализации билетной продукции продемонстрировали рост в сравнении с предшествующими операционными циклами. Параллельно зафиксировано увеличение на 30% объёма призовых выплат, распределяемых между клубами-участниками по итогам предыдущего спортивного сезона [5]. Но это не отменяет того факта, что заполняемость арен остаётся плачевной.

Рекомендации по улучшению

- Для обеспечения стратегического прорыва ЕЛ ВТБ необходимо системное учёте актуальных политико-экономических тенденций, включая переориентацию глобальных рынков. В качестве ключевого вектора развития целесообразно сосредоточить усилия на интеграции бренда в международное пространство посредством установления долгосрочных партнёрств с азиатскими корпоративными структурами (EXEED, Hain, TCL Corporation и др.). Безусловно, это глобально, но потенциально возможно, опираясь на исследования центра комплексных и международных исследований НИУ ВШЭ. Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков [7, с. 47].
- На данный момент диверсификация по отраслям минимизирует риски зависимости от колебаний в отдельных секторах, обеспечивая устойчивость финансовых потоков. Доминирующая роль указанных компаний в спонсорском портфеле подчёркивает их стратегическое значение для лиги. Например, банк ВТБ, являясь титульным спонсором, не только обеспечивает стабильное финансирование, но и усиливает имиджевую синергию через интеграцию бренда в спортивные мероприятия. Аналогично участие «Лукойл» и «Сибур» отражает тенденцию привлечения ресурсоемких отраслей, заинтересованных в повышении корпоративной социальной ответственности и расширении аудитории.

Анализ структуры спонсорского портфеля выявил недостаточную интеграцию международных корпоративных партнёров и субъектов цифровой экономики, что формирует потенциал для стратегической оптимизации в контексте усиления глобальной конкурентоспособности лиги, в частности, в сопоставлении с Евролигой, где зафиксировано присутствие 16 транснациональных брендов. Данный дисбаланс может коррелировать с внешнеполитическими рисками, включая санкционные ограничения, способные влиять на доступ к западным рынкам. Однако оценка незанятых ниш, таких как азиатский регион [7, с. 46], возможно, будет демонстрировать рост инвестиций в ЕЛ ВТБ, позволяет рассматривать его как перспективный вектор диверсификации спонсорской базы. В таблице 2 показаны потенциальные категории, для привлечения спонсоров лиги в будущем.

Таблица 2

Классификация открытых товарных категорий спонсорства: потенциал, обоснование и рекомендации по интеграции

Table 2

Classification of open product categories of sponsorship: potential, justification and recommendations for integration

Категория	Преимущества/Обоснование	Рекомендации по интеграции
Страхование	Возможность заключения долгосрочных контрактов; повышение доверия аудитории за счет участия авторитетных страховых компаний	Брендинг матчей, спонсорство определённых сегментов (VIP-зоны, информационные блоки), интеграция страховых продуктов в фан-активности
Агрегаторы услуг	Большие возможности для кросс-маркетинга; участие популярных e-commerce платформ обеспечит доступ к широкой клиентской базе	Внедрение сервисов аренды, подписочных моделей, персонализированных предложений
Туризм и гостеприимство	Возможность создания спортивных турпакетов; интеграция элементов культурно-развлекательного отдыха; привлечение туристов как дополнительной аудитории	Разработка комплексных турпакетов (билеты + проживание + экскурсии), эксклюзивные предложения для туристов, партнёрские программы с отелями и турагентствами

Указанные категории, оставаясь относительно незаполненными в текущем спонсорском пакете самой лиги, представляют собой перспективные направления для разделения доходных потоков и усиления маркетинговой стратегии ЕЛ ВТБ.

Ключевым элементом данной парадигмы выступает организация тематических спортивных мероприятий смежно при подписании договоров с теми или иными организациями в рамках регламента ЕЛ ВТБ 2024/2025, ориентированных на репрезентацию отдельных профессиональных корпораций (например, «Матч строителей», «День педагога», «Праздник дракона» для туристов из Азии и т. п.), с параллельным внедрением механизма корпоративных квот на приобретение билетных пакетов по льготным тарифам. Это будет стимулом для сотрудников профильных предприятий в Match-day и образовательных кластеров.

Проведённое исследование деятельности Единой лиги ВТБ в сфере работы со спонсорами и партнёрами позволило выявить:

- ключевые механизмы, обеспечивающие её устойчивость в условиях динамичной экономической и политической среды;
- анализ данных за 2023–2024 гг. подтвердил, что лига успешно реализует стратегии диверсификации спонсорского портфеля, опираясь на региональные бизнес-структуры и государственную поддержку;
- выдвинуты практико-ориентированные рекомендации для ЕЛ ВТБ и баскетбольных клубов.

Литература

1. Федеральный закон от 18.07.1995 № 108-ФЗ «О рекламе» // Собрание законодательства Российской Федерации. 1995. № 30. Ст. 2866.
2. Гореликов В. А. Спонсорство в спорте: учебное пособие. — М.: Университет «Синергия», 2020. — 128 с.
3. Иванов Д. О. Аудитория баскетбольных клубов единой лиги ВТБ для работы со спонсорами и партнёрами // Спортивная реклама и PR в цифровом формате: современные технологии и алгоритмы: материалы IV Университетской научно-практической конференции (Россия, Москва, 20 марта 2025 г.). — М.: Российский Университет Спорта («ГЦОЛИФК»), 2025. С. 66.
4. Малыгин А. В. Спортивное спонсорство: сущность понятия и место в системе маркетинговых коммуникаций // Вестник РМОУ. 2017. № 3 (24). С. 94–101.
5. Матч. «Бюджет Единой лиги ВТБ за прошлый сезон составил 1 миллиард 186 миллионов рублей, призовые для клубов увеличились на 30%» [Электронный ресурс] // Matchtv.ru. URL: https://matchtv.ru/basketball/matchtvnews_NI2106207_Budzheth_Jedinoj_ligi_VTB_za_proshlyj_sezon_sostavil_1_milliard_186_millionov_rublej_prizovyje_dla_klubov_uvelichilis_na_30 (дата обращения: 12.03.2025).
6. Сайт «Единая лига ВТБ» [Электронный ресурс] // ВТБ. URL: <https://vtb-league.com/> (дата обращения: 12.03.2025).
7. Центр комплексных и международных исследований НИУ ВШЭ. Мониторинг мировой экономики и геополитических рисков. Выпуск № 30: Ключевые тренды и риски в мировой экономике и геополитике. Итоги 2024 г. и вызовы 2025 г. [Электронный ресурс] // Яндекс Диск. URL: <https://clck.ru/3Kyz43> (дата обращения: 18.03.2025).

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

ГРНТИ: 19.41.41

Акопян Эдуард Гарикович,
аспирант факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: eduard2001@bk.ru

Научный руководитель
Немировская Елена Павловна,
кандидат социологических наук,
заведующая кафедрой рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lena@levgroup.ru

От радио к подкасту: конвергенция аудиоконтента в цифровую эпоху

Аннотация. В статье рассматриваются изменения, происходящие с аудиоконтентом в эпоху цифровых технологий, на примере трансформации традиционного радиовещания в формат подкастов. Автор анализирует данный процесс с позиции теории медиаконвергенции, выделяя не только общие черты этих двух форматов, но и принципиально важные различия. В качестве основы для исследования использованы как отечественные, так и зарубежные теоретические подходы. Среди выявленных сходств – использование вербального нарратива как основной формы подачи материала и создание эффекта личного присутствия, характерного для аудиоконтента. В то же время подкастинг отличается большей свободой подачи материала, возможностью слушать эпизоды в удобное время и ориентированностью на узкоспециализированные группы слушателей. Подчёркивается, что подкаст не вытесняет радио, а становится его естественным цифровым продолжением, которое открывает новые возможности для журналистики, формируя иные подходы к взаимодействию со слушателем и открывая пространство для нестандартных подходов к созданию медийного продукта.

Ключевые слова: подкастинг, медиаконвергенция, цифровая журналистика, радио, форматы аудиоконтента.

Akopyan Eduard,
Postgraduate Student
at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: eduard2001@bk.ru

Scientific Supervisor
Nemirovskaya Elena,
PhD in Social Sciences,
Head at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lena@levgroup.ru

From Radio to Podcast: Convergence of Audio Content in the Digital Age

Abstract. The article examines the changes occurring with audio content in the digital age, using the example of the transformation of traditional radio broadcasting into the podcast format. The author analyzes this process from the standpoint of media convergence theory, highlighting not only the common features of these two formats, but also fundamentally important differences.

Both domestic and foreign theoretical approaches were used as a basis for the study. Among the similarities identified are the use of verbal narrative as the main form of presenting material and the creation of the effect of personal presence, characteristic of audio content. At the same time, podcasting is distinguished by greater freedom of presentation of material, the ability to listen to episodes at a convenient time and a focus on highly specialized groups of listeners. It is emphasized that podcasts do not displace radio, but become its natural digital extension, which opens up new opportunities for journalism, forming other approaches to interaction with the listener and opening up space for non-standard approaches to creating a media product

Keywords: podcasting, media convergence, digital journalism, radio, audio content formats.

Процесс перехода от классического радиовещания к подкастам затрагивает не только технические аспекты, но и принципиально меняет логику взаимодействия с аудиторией. Подкастинг постепенно становится одной из центральных форм коммуникации в цифровой среде, где акцент смещается на индивидуальные запросы слушателей, свободу выбора контента и удобство доступа к информации.

Особенно значимы эти изменения для современной журналистики, где радио долго сохраняло статус основной площадки аудиоконтента. В отличие от радиоэфира, подкасты не привязаны к фиксированной сетке вещания, они доступны для прослушивания в любое удобное для аудитории время.

Это позволяет авторам глубже раскрывать сложные или малоосвещённые аспекты тематики, а также формирует условия для непринуждённой и лично ориентированной коммуникации с аудиторией — формата, ранее не характерного для традиционных медиа.

Таким образом, развитие подкастинга позволяет журналистике расширить свои границы и адаптироваться к новым запросам медиапотребления.

В основу настоящего исследования положен сравнительно-теоретический анализ, опирающийся на ключевые положения теории медиаконвергенции. В качестве объекта анализа выбран подкаст — современная цифровая форма аудиоконтента, объединяющая в себе элементы журналистской деятельности и процессов медиапроизводства.

Для комплексного рассмотрения темы была сформирована теоретическая база из исследований ведущих российских и зарубежных специалистов. Среди зарубежных работ использованы исследования Ричарда Берри [1], подробно рассмотревшего эволюцию подкастов в контексте развития радиоформатов; Тициано Бонини, предложившего концепцию «второй волны» подкастинга, связанной с ростом профессионализации формата [2]; а также Паолы Кордейро, описавшей медиаконвергенцию на примере трансформации традиционного радиовещания [3].

Подход российских исследователей освещается публикациями Людмилы Кругловой, анализирующей особенности становления и развития отечественного подкастинга [4]; Анны Дорофеевой, обозначившей подкаст как «новое радио» и выделившей его типологические особенности [5].

Анализ показал, что подкасты заимствуют у традиционного радио некоторые базовые принципы коммуникации и повествования — среди них можно выделить доверительную подачу материала, эффект личного общения со слушателем и специфику устного рассказа, создающего ощущение непосредственного присутствия. Вместе с тем подкасты демонстрируют значительные отличия от радио на уровне структуры и подходов к производству: реализуются в разнообразных форматах и рассчитаны на интересы ограниченных, но устойчивых аудиторных ниш и создаются преимущественно небольшими командами или индивидуальными авторами вне крупных медийных корпораций.

Концепция «мультимедийного слушателя» (e-listener), введённая Паолой Кордейро, помогает лучше понять, как изменились привычки аудиторий: современный слушатель свободно переходит от традиционного эфира к подкастам и стриминговым платформам, комбинируя эти источники для формирования персонального информационного пространства [3, с. 498]. Ричард Берри и Тициано Бонини отмечают, что сегодня подкасты органично интегрировались в медиасистему и стали её естественным элементом, дополняющим радио, но не вытесняющим его [1; 2]. Таким образом, подкастинг выполняет роль одного из ключевых медиапродуктов современной цифровой среды, обогащая её за счёт разнообразия форматов и новых способов взаимодействия со слушателем.

Проведённый анализ позволяет заключить, что подкасты не замещают традиционное радио, а, скорее, представляют собой его современное цифровое продолжение, переосмысливающее привычные форматы

вещания. Подкастинг сохраняет основные ценности и принципы радиожурналистики — элементы живой речевой коммуникации, включающие доверительный тон и иллюзию диалога, однако адаптирует их к цифровой реальности, где пользователь сам определяет формат и темп взаимодействия с контентом.

Благодаря своей гибридной природе подкасты открывают широкие перспективы для независимых авторов, журналистов и медиапродюсеров, позволяя им экспериментировать с новыми формами сторителлинга и уникальными способами взаимодействия с аудиторией. Это также способствует возникновению оригинальных, нишевых и специализированных жанров аудиоконтента, ориентированных на разные сегменты слушателей.

В дальнейшем необходимо более детально изучить особенности восприятия подкастов аудиторией, а также исследовать эффективность и специфику кроссплатформенных медийных стратегий. Особое внимание следует уделить появлению новых жанров подкастинга и влиянию цифровых форматов на традиционные подходы к радиожурналистике.

Литература

1. *Berry R.* Podcasting: Considering the evolution of the medium and its association with the word «radio» // *The Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*. 2016. Vol. 14. № 1. P. 7–22.
2. *Bonini T.* The «Second Age» of Podcasting: Reframing Podcasting as a New Digital Mass Medium // *Quaderns del CAC*. 2015. № 41. P. 21–30.
3. *Cordeiro P.* Radio becoming R@dio: Convergence, interactivity and broadcasting trends in perspective // *Participations: Journal of Audience & Reception Studies*. 2012. Vol. 9. № 2. P. 492–510.
4. *Круглова Л. А.* Российские аудиоподкасты: становление и специфика развития // *МедиАльманах*. 2018. № 4. С. 95–100.
5. *Дорофеева А. А.* Подкастинг: новое радио в Интернете // *Век информации*. 2018. № 3 (7). С. 23–27.

Бочаров Никита Сергеевич,

аспирант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nbkrkrkr@gmail.com

Научный руководитель**Немировская Елена Павловна,**

кандидат социологических наук,
заведующая кафедрой рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lena@levgroup.ru

Ограничения и противоречия как драйверы креативных решений

Аннотация. В статье рассматривается продуктивная роль ограничений и противоречий в формировании креативных решений в области интегрированных маркетинговых коммуникаций. Цель исследования – выявить закономерности, при которых внешние и внутренние ограничения (бюджетные, технологические, культурные, законодательные и др.) становятся катализаторами инновационных стратегий брендов. В качестве задач поставлены: анализ теоретических подходов к роли ограничений в процессе креативности, исследование кейсов, в которых ограничения стали источником новаторских решений, и разработка методологических выводов на основе принципов ТРИЗ. На материале кейсов Utair и Yota показано, как бренды, ограниченные в ресурсах или возможностях, смогли трансформировать это в точку роста. Используемые методы включали контент-анализ, кейс-стади и интервью с практиками. В результате выделены устойчивые паттерны преодоления противоречий, а также предложена структурная модель анализа ограничений, применимая в стратегическом планировании креативных решений.

Ключевые слова: креатив, ограничения, противоречия, инновации, массовые коммуникации.

Bocharov Nikita,

Postgraduate Student at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nbkrkrkr@gmail.com

Scientific Supervisor**Nemirovskaya Elena,**

PhD in Social Sciences,
Head at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lena@levgroup.ru

Limitations and Contradictions as Drivers of Creative Solutions

Abstract. This article explores the productive role of limitations and contradictions in generating creative solutions within the field of integrated marketing communications. The aim of the study is to identify patterns in which external and internal constraints (budgetary, technological, cultural, legal, etc.) become catalysts for brand innovation strategies. The key objectives include the analysis of theoretical approaches to the role of constraints in creative processes, examination of case studies where limitations led to innovative solutions, and the development of methodological insights based on TRIZ principles. Using the cases of Utair and Yota, the study illustrates how brands with restricted resources or capabilities were able to turn those into points of growth. The methods used included content analysis, case study methodology, and expert interviews. As a result, stable patterns of overcoming contradictions were identified, and a structured model for analyzing constraints applicable to strategic creative planning was proposed.

Keywords: creativity, limitations, contradictions, innovations, mass communications.

В условиях глобализации, цифровизации и перенасыщения информационного пространства бренды сталкиваются с необходимостью выделяться за счёт нестандартных решений [1, с. 40]. Однако при этом бренды всё чаще сталкиваются с серьёзными ограничениями: от скромных бюджетов и нормативных рамок до усталости потребителей от рекламного шума. Парадоксально, но именно ограничения становятся источником нестандартных ходов и неожиданных решений [2, с. 210]. В условиях цифровизации и конкуренции за эмоциональный контакт способность превратить дефицит в ресурс становится ключевой компетенцией. Примечательно, что наиболее яркие и запоминающиеся кейсы часто рождались не в условиях свободы, а напротив — в ситуациях жёстких рамок [3, с. 91]. Сегодня для работы с противоречиями профессионалу в области рекламы и PR необходима системная методология, поскольку, в отличие от творчества, креатив носит целенаправленный характер [4, с. 256] и подчинён конкретным задачам бизнеса и бренда. Для этого мы можем обратиться к ТРИЗ, которая оптимизирует процесс поиска креативных решений и помогает избежать ошибок, присущих интуитивным методам [5, с. 163]. Что не менее важно, данная теория рассматривает ограничения как основополагающий фактор возникновения инноваций [6, с. 220], а её применение предлагает системный взгляд для решения проблемы [7, с. 5].

Исследование раскрывает новый междисциплинарный подход к анализу креативных решений в интегрированных коммуникациях, опирающийся на принципы ТРИЗ-методологии, до сих пор преимущественно применявшейся в технических и инженерных задачах. Впервые ограничения и противоречия в маркетинговых коммуникациях системно рассматриваются как ресурс, а не барьер, с последующим формализованным выделением типов решений и принципов их построения. Разработанная в работе структура анализа ограничений, а также предложенный подход трансформации «проблемы в потенциал» позволяют расширить инструментарий стратегического планирования в брендинге, рекламе и PR.

Цель исследования — показать, как ограничения и внутренние противоречия могут стать катализатором креативных решений и стратегического успеха в сфере массовых коммуникаций.

Задачи исследования

1. Проанализировать теоретические подходы к роли ограничений в процессе креативности (в том числе в рамках ТРИЗ).
2. Проанализировать реальные кейсы, в которых ограничения были переосмыслены как творческий ресурс.
3. Изучить вторичные данные: публикации, отчёты и аналитические материалы, касающиеся брендов и кампаний, реализованных в условиях ограничений.
4. Выявить системные закономерности и предложить инструменты, основанные на подходах ТРИЗ, для работы с ограничениями в рекламной практике.

Методология исследования;

- 1) контент-анализ креативных стратегий и коммуникационных материалов брендов Utair и Yota;
- 2) анализ вторичных данных: научных публикаций, отчётов, кейсов, материалов отраслевых фестивалей;
- 3) глубинные интервью с представителями креативных агентств и маркетологами;
- 4) элементы методологии ТРИЗ, включая выявление противоречий, применение, ограничений соответствующих принципов решения.

Анализируемые кейсы

Кейс Utair [8]

Ограничение: в 2018 году авиакомпания Utair уступала конкурентам по количеству международных направлений. В то время как, например, S7 предлагала более 20 зарубежных маршрутов, Utair имела только 5.

Решение: команда Utair сделала ставку не на конкуренцию по числу направлений, а на эмоциональную составляющую путешествий. Была разработана коммуникационная стратегия, фокусирующаяся на ценности воссоединения с близкими. Слоган «Туда, где вас ждут» подкреплялся видеороликами, наружной рекламой и фотовыставками, рассказывающими истории поездок к родным внутри России. Таким образом, внутренняя маршрутная сеть превращалась из ограничения в ключевое достоинство.

Результат: кампания повысила узнаваемость бренда и изменила восприятие Utair с «регионального перевозчика» до «авиакомпании, сближающей людей». Проект получил отраслевые награды, в том числе

бронзового «Каннского льва» в категории Creative Strategy. Кампания позволила усилить позиции бренда на внутреннем рынке и повысить лояльность целевой аудитории.

Принцип ТРИЗ: №13 — Обратное действие, перевод фокуса с маршрута на цель поездки.

Кейс YOTA [9]

Ограничение: Yota предлагает ограниченный спектр дополнительных услуг по сравнению с крупными игроками рынка (МТС, Билайн и др.). Отсутствие бонусов, тарифных пакетов и кросс-продуктов воспринималось как дефицит предложения, особенно на фоне агрессивных рекламных кампаний конкурентов.

Решение: Yota интерпретировала собственное ограничение как преимущество — свободу от навязанного. В кампании 2018 года использовались минималистичные макеты и ролики с прямолинейным сообщением: «Это реклама Yota». Отсутствие визуалов, слоганов и акцентов стало выражением философии бренда: честности, прозрачности и ненавязчивости. Такая стратегия превратила отсутствие излишеств в осознанный выбор в пользу простоты и минимализма.

Результат: кампания вызвала вирусный эффект в соцсетях, особенно среди молодёжи. Спонтанное знание бренда выросло на 10%, а число заказов SIM-карт увеличилось на 80% за период проведения кампании. Бренд укрепил имидж дерзкого и честного игрока, а стратегия была признана одной из самых эффективных в истории компании.

Принцип ТРИЗ: №16 — Частичное или избыточное действие, показана сила «недостатка» как отличия. В ходе исследования были получены следующие результаты:

1. Выявлена продуктивная функция ограничений в процессе генерации креативных решений. Ограничения рассматривались не как препятствия, а как конструктивные рамки, способствующие концентрации внимания на новых, нестандартных подходах.
2. Проведен контент-анализ кампаний брендов Utair и YOTA, в которых ограничения (ограниченность географии полётов и отсутствие дополнительных сервисов соответственно) стали точками запуска для эффективных рекламных стратегий. Это позволило выявить механизмы, с помощью которых ограничения трансформировались в смысловые и визуальные преимущества.
3. Разработана структурная модель анализа ограничений, включающая стадии выявления противоречий, их формализации и выбора принципов ТРИЗ для поиска решения. Модель может быть применена в стратегическом планировании рекламных и коммуникационных кампаний.
4. Показана применимость принципов ТРИЗ в контексте медиакоммуникаций. выделены конкретные приёмы (обратное действие, частичное или избыточное действие, соответствующие стратегиям брендов).
5. Подтверждена эффективность метода через эмпирические показатели: рост узнаваемости, лояльности, прямых продаж (на примере кейсов Utair и YOTA), что демонстрирует не только теоретическую, но и практическую ценность исследования.

Ограниченные условия (такие как сжатые бюджеты, законодательные рамки, отсутствие ресурсоёмких инструментов) не только не мешают разработке эффективных коммуникационных стратегий, но и способствуют формированию оригинальных решений, повышающих узнаваемость и лояльность к бренду. Проведённый анализ кейсов Utair и YOTA подтвердил гипотезу о продуктивной роли ограничений как стимула креативного мышления. Были выявлены устойчивые паттерны: перевод фокуса с продукта на эмоциональную ценность (Utair) и прямое использование ограничения как части позиционирования (YOTA). Методология ТРИЗ показала высокую применимость в практике креативных индустрий, обеспечивая структуру для анализа и преодоления противоречий. Полученные результаты могут быть использованы в разработке методических рекомендаций для агентств и специалистов по стратегическим коммуникациям.

Литература

1. Керечанина Н. Креатив разрушает шаблоны, когда он релевантен: обзор современной теории креатива // Креатив в коммуникациях: теория и практика. 2015. С. 40.
2. Лерер Дж. Воображение под контролем. — М.: АСТ, 2014. — 210 с.
3. Stokes P.D. Creativity from Constraints: The Psychology of Breakthrough. — N. Y.: Springer, 2005. P. 91.

4. Баранова Г.Н., Баранова И.В. Креатив в социальной рекламе // Новеллы права, экономики и управления. Сборник научных трудов по материалам VII международной научно-практической конференции. Т. 1. 2022. С. 256.
5. Тенькова С.А., Родченкова В.В. ТРИЗ в коммуникациях: технология искусства // Исследования в области рекламы и связей с общественностью. 2018. №18. С. 161–167.
6. Альтишуллер Г.С. Найти идею: введение в ТРИЗ. — М.: Сов. Радио, 1984. — 220 с.
7. Кузнецова Н.В. ТРИЗ как средство формирования инновационного мышления руководителя // Современные методики управления. сборник научных трудов XII Международной научной конференции/под общей ред. В.А. Жилиной. — Магнитогорск, 2021. С. 95.
8. Кампания Utair «Туда, где вас ждут» [Электронный ресурс] // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/tuda-gde-vas-zhdut-utair-predstavila-novuyu-emotsionalnuyu-reklam-nuyu-kampaniyu-31029.html> (дата обращения: 22.03.2025).
9. Кампания YOTA «Это реклама Yota» [Электронный ресурс] // VC. URL: <https://vc.ru/marketing/52412-nam-govorili-chto-lyudi-ne-poimut-takoi-kreativ-kak-sozdavalas-kampaniya-reklama-yota> (дата обращения: 22.03.2025).

Зайнуллина Ольга Алексеевна,

старший преподаватель, аспирант,
кафедры рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
ORCID: 0000-0003-0701-6913
SPIN-код: 8919-8774
Scopus Author ID: 931785

Коллаборация персонального и корпоративного бренда для продвижения с использованием медиакоммуникаций

Аннотация. Актуальность представленной темы исследования обусловлена необходимостью развития синергитического эффекта в продвижении персонального и корпоративного бренда с использованием медиакоммуникаций. Объект исследования – персональное продвижение отдельно взятого эксперта в сочетании с корпоративным брендом с использованием медиакоммуникаций. Предмет исследования – цитируемость и перепечатка материалов относительно различных инфоповодов, в отношении которых были сформированы новости СМИ. Эмпирическая база исследования – выборка комментариев за 2023 год эксперта в экономической тематической нише, профессора Университета «Синергия» Сергея Зайнуллина. Анализ проводился с помощью функционала сервиса мониторинга «Медиалогия».

Ключевые слова: персональный бренд, корпоративный бренд, медиапродвижение, медиакоммуникации, информационный повод.

Zainullina Olga,

Senior Lecturer,
Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
SPIN-code: 8919-8774
ORCID: 0000-0003-0701-6913
Scopus Author ID: 931785

Collaboration of a Personal and Corporate Brand for Promotion Using Media Communications

Abstract. The relevance of the presented research topic is due to the need to develop a synergistic effect in promoting a personal and corporate brand using media communications. The object of the study is the personal promotion of an individual expert in combination with a corporate brand using media communications. The subject of the study is the citation and reprinting of materials regarding various news items for which media news items were generated. The empirical basis of the study is a sample of comments for 2023 by an expert in the economic thematic niche, professor at Synergy University Sergey Zainullin. The analysis was carried out using the functionality of the Medialogy monitoring service.

Keywords: personal brand, corporate brand, media promotion, media communications, news item.

С развитием медиакоммуникаций бренды ищут возможность использования данных ресурсов для продвижения. Коллаборации являются одним из современных трендов. Возникает синергетический эффект, когда персональный бренд продвигается совместно с брендом организации. Такая коллаборация взаимовыгодна. Корпоративный бренд заинтересован в упоминаниях в СМИ в позитивной тональности [1]. Для персонального бренда сотрудничество со СМИ от лица корпоративной структуры — это возможность формирования узнаваемости, публичности и медийности [2]. В работе И. Н. Тельновой прослеживается идея о коллаборированном продвижении бренда учёного, но не с корпоративным брендом, а с проектом, который реализуется образовательной организацией [3]. Такие интегрированные коммуникации положительно влияют на построение положительного корпоративного имиджа, что в конечном итоге привлекает потребителей образовательных услуг к организации [4]. Структура коллаборации для продвижения с использованием медиакоммуникаций представлена на рисунке 1.

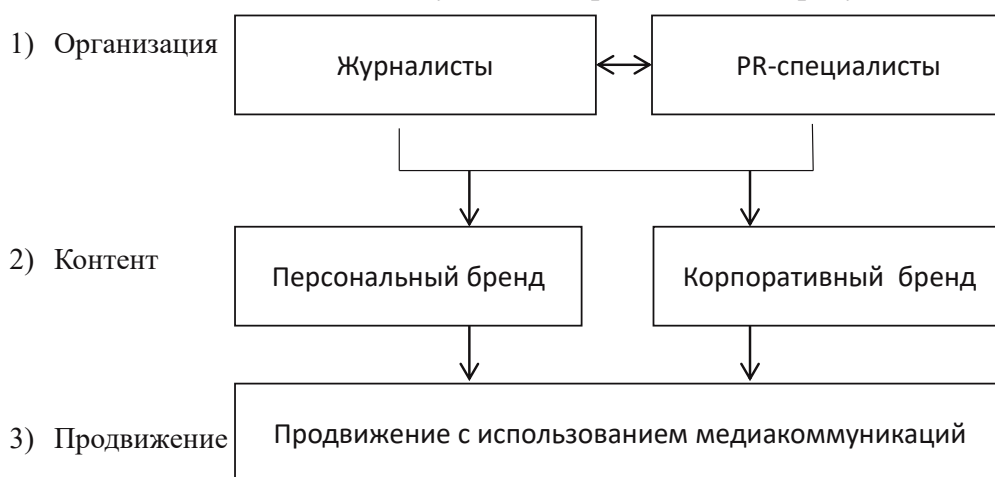


Рис. 1. Коллаборация для продвижения с использованием медиакоммуникаций

Fig. 1. Collaboration for promotion using media communications

Источник: составлено автором.

Отражены уровни взаимодействия.

1. Организация. Взаимодействие журналистов и PR-специалистов Университета «Синергия» и определение тематики материала для СМИ.
2. Контент. Взаимодействие PR-специалиста Университета «Синергия» с PR-специалистами кафедр и определение эксперта из числа преподавателей для подготовки комментариев по запросу журналиста.
3. Продвижение. Публикация комментариев в СМИ, где личный бренд эксперта — профессора образовательной организации, заявлен в цепке с корпоративным брендом Университета «Синергия».

В такой коллаборации в большей степени выигрывает корпоративный бренд. Для него продвижение через экспертные комментарии является возможностью бесплатного упоминания в СМИ. Без эксперта любое упоминание корпоративного бренда в СМИ будет расценено как рекламное.

Практической базой исследования стали результаты работы в качестве эксперта в СМИ в экономической тематической нише Сергея Зайнуллина, профессора кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия».

Автором проведён анализ вышедших в СМИ материалов, сформированных на основании доминирующих в 2023 году информационных поводов в сфере экономики. Эмпирическая база исследования — заголовки и дайджесты публикаций в электронных средствах массовой информации за временной период с 01 января 2023 года по 25 декабря 2023 года. Исследование сформировано по результатам отчёта сервиса «Медиалогия».

Представленные в отчёте «Медиалогии» публикации сгруппированы по информационным поводам, комментируемым экспертом: ипотека, рост цен, снижение цен, уход с российского рынка западных брендов, увеличение времени на обед в школах, пенсионная модель, экономия на школьных товарах, международный форум «Финатлон».

По каждому информационному поводу журналистами формировался материал с неизменной структурой новости:

- заголовок;
- лид;
- цитата(ы);
- основной текст;
- вывод.

Один и тот же информационный повод освещался различными СМИ со смещением фокуса. Фокус — это идея новости, доминантная тема. Она отражена в заголовке новости и раскрывает тему в заданном ключе. Фокус новости адаптируется к интересам читателей, редакционной политике издания или точке зрения журналиста. В таблице 1 представлено соотношение количества публикаций к количеству фокусов новости.

Таблица 1

Инфоповоды экономической тематики, фокусы новостей и публикации в СМИ

Table 1

Economic news items, news focuses and media publications

Инфоповод	Фокус новости	СМИ, опубликовавшие новость с таким фокусом
1	2	3
1. Ипотека	1. Экономист: если правительство не приведет в чувство застройщиков, мы скатимся к жилью площадью в 10 кв. м. Шринкфляция	1. RuNews24 (runews24.ru), — эксклюзивная беседа с экономистом, профессором Университета «Синергия» С. Б. Зайнуллиным 2. RuNews24 3. БезФормата Нижний Новгород (nnovgorod.bezformata.com). 4. ИА NewsNN (newsnn.ru)
	2. Выгодно ли покупать новостройку после изменения условий ипотеки	1. RostovGazeta (rostovgazeta.ru) 2. БезФормата Нижний Новгород (nnovgorod.bezformata.com) 3. ИА NewsNN (newsnn.ru)
	3. Новостройка или «вторичка»?	1. РИАМО (riamo.ru) 2. Южный федеральный (u-f.ru) 3. Вечерняя Москва (vm.ru) 4. Рамблер/финансы 5. News-Life (news-life.pro) 6. RuNews24 (runews24.ru) 7. Finance.rambler.ru
	4. Негативное влияние маленьких квартир на семьи	1. RostovGazeta (rostovgazeta.ru) 2. Seldon.News (news.myseldon.com) 3. Радио Комсомольская правда (radiokp.ru) 4. Газета.Ru 5. Рамблер/финансы (finance.rambler.ru)
	5. Потери 20–30% при продаже купленной в ипотеку новостройки	Seldon.News (news.myseldon.com)

1. Ипотека	6. Опасность «человейников», людей загоняют в гетто	1. БезФормата, Псков (pskov.bezformata.com) 2. Псковская лента новостей (pln-pskov.ru) 3. News24.pro 4. RU24.pro 5. Московский Комсомолец (mk-pskov.ru) 6. MediaPotok (potokmedia.ru) 7. Новости Марий Эл (news12.ru) 8. БезФормата Екатеринбург (ekaterinburg.bezformata.com) 9. Uralweb.ru (uralweb.ru) 10. ФедералПресс (fedpress.ru)
	7. Малогабаритное жильё влияет на преступность и ухудшает качество жизни	1. БезФормата Омск (omsk.bezformata.com) 2. Город55.ру 3. Южный федеральный (u-f.ru) 4. Вечерняя Москва (vm.ru) 5. Рамблер/финансы 6. РИАМО (riamo.ru) 7. RuNews24 (runews24.ru) 8. Finance.rambler.ru
2. Уход с российского рынка западных брендов	1. Зачем нам американская жвачка?	1. Новости Севастополя (sevastopol-news.com) 2. ForPost (sevastopol.su)
3. Экономический форум «Финатлон»	Студенты факультета дизайна и рекламы получили диплом I-й степени на Международном экономическом форуме «Финатлон»	Университет Синергия (synergy.ru)
4. Рост цен	1. Рост цен на мясо: говядину, свинину и особенно курятину (Тюмень)	1. Advis.ru 2. Advis.ru 3. РБК (t.rbc.ru) 4. Портал промышленного скотоводства (korovainfo.ru) 5. Птицеводческий сайт (poultrysite.ru) 6. Emeat.ru 7. Наша газета (ng72.ru) 8. Seldon.News (news.myseldon.com) 9. Advis.ru 10. РБК (t.rbc.ru) 11. БезФормата Тюмень (tumen.bezformata.com) 12. Inline.ru 13. ПРАЙМ 14. ПРАЙМ Бир 15. Advis.ru 16. Nashgorod.ru 17. Russian.city 18. News-Life (news-life.pro) 19. Russia24.pro 20. РБК (t.rbc.ru)
	2. Подорожание люксовых товаров перед Новым годом (Тюмень)	1. Advis.ru 2. РБК (t.rbc.ru)

4. Рост цен	3. Ждём подорожания ряда продуктов (Тюмень)	1. Advis.ru 2. РБК (rbc.ru) 3. Bankiros.ru 4. Телепрограмма (teleprogramma.pro)
	4. Подорожание апельсинов	1. УралПолит.ru 2. РБК (t.rbc.ru) 3. РБК (t.rbc.ru) – повтор 4. Seldon.News (news.myseldon.com)
	5. Подорожание чая и кофе	1. Goroday (goroday.ru) 2. Бизнес навигатор (economynews.store) 3. Рамблер/финансы (finance.rambler.ru) 4. Ura.ru (ura.news) 5. Seldon.News (news.myseldon.com) 6. Gorodskoyportal.ru/ekaterinburg 7. Kpiz.ru
	6. Подорожание авиабилетов (Тюмень)	1. Nashgorod.ru 2. Russian.city 3. Advis.ru 4. Kpiz.ru 5. Рамблер/путешествия (travel.rambler.ru) 6. УралПолит.ru 7. RuNews24 (runews24.ru) 8. Рамблер/путешествия (travel.rambler.ru) – повтор 9. ГлавУфа новости (glavufa.ru) Ura.ru (ura.news) Дзен Новости (dzen.ru/news)
5. Снижение цен	1. Подешевели крабы (Севастополь)	1. Новости Севастополя (sevastopol-news.com)
	2. Упали цены на бензин на 1 руб. после подорожания на 4 руб. (Тюмень)	1. Advis.ru 2. РБК (t.rbc.ru)
6. Время на обед в школах	1. В школах увеличили время на обед	1. БезФормата Казань (kazan.bezformata.com)
7. Пенсионная модель в кризисе	1. Пенсии ниже международной нормы: почему россияне мало получают?	1. Bankiros.ru 2. Bankiros.ru (повтор новости)
8. Ослабление рубля, падение доходов россиян	1. Реальные доходы россиян будут падать, так как на это влияет политика Центробанка РФ, которая, в свою очередь, зависит от валютного курса	1. Bankiros.ru
9. Экономия на школьных товарах	1. Как экономить? Советы	1. Ura.ru (ura.news) 2. Gorodskoyportal.ru/ekaterinburg 3. Рамблер/женский (woman.rambler.ru) 4. Медиа Пульс (mediapuls.ru)

Источник: составлено автором.

В таблице отражено 9 информационных поводов, по которым эксперт дал комментарии представителям издательств, то есть было всего 9 контактов журналистов и эксперта. По итогу вышло 100 публикаций за счёт смещения фокуса и перепечаток материалов местными СМИ, у которых часто не хватает персонала для разработки собственных оригинальных материалов. Большинство публикаций вышло в регионах. В каждой публикации персональный бренд эксперта — профессора образовательной организации, сцеплен с корпоративным брендом — Университетом «Синергия». С развитием онлайн формы обучения такое продвижение имеет положительный эффект для университета, так как появление на страницах СМИ является инструментом неценовой конкуренции и способствует укреплению имиджа вуза среди абитуриентов, проживающих в регионах. Таким образом, выгоды получили оба бренда, что является неопровержимым аргументом эффективности коллаборации персонального и корпоративного брендов для продвижения и с использованием медиакоммуникаций.

Литература

1. *Зайнуллин С. Б., Зайнуллина О. А.* Корпоративная культура и корпоративный PR. — М.: Директ-Медиа. 2023. — 536 с.
2. *Немировская Е. П., Зайнуллина О. А., Зайнуллин С. Б.* Корпоративная бренд-модель как основа для построения медиакоммуникаций бренда в нише креативных индустрий // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2024. № 4. Т. 1. С. 99–107.
3. *Тельнова И. Н.* Коммуникационная стратегия продвижения научных проектов в медиасреде: прагматический подход // Верхневолжский филологический вестник. 2021. № 4 (27). С. 55–65.
4. *Kromalcas S., Kraujalienė L., Ževžikovas G.* The influence of personal brand communication on consumers // Verslas Teorija ir Praktika. 2024. № 25 (1). P. 95–107

Ингильдеев Дмитрий Ильдарович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dimsone@yandex.ru

Научный руководитель
Немировская Елена Павловна,
кандидат социологических наук,
заведующая кафедрой рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lena@levgroup.ru

Графический язык рекламы и медиакоммуникаций: анализ визуальных факторов восприятия

Аннотация. В рамках текущей статьи осуществляется освещение исследовательского процесса коммуникационных особенностей восприятия графического языка, главным образом через использование методов анкетирования и фокус-групп. В качестве добровольцев, привлечённых к исследованию, выступили 200 респондентов различных возрастных групп и половой принадлежности. Полученные результаты свидетельствуют о значительном влиянии цветовых решений, типографии и изображений на восприятие рекламных сообщений представителями различных категорий населения, на основании чего был предложен ряд практических рекомендаций для маркетологов по оптимизации графических элементов в различных коммуникационных стратегиях.

Ключевые слова: графический язык, восприятие, реклама, медиа, коммуникация, маркетинг, визуальные элементы.

Ingildeev Dmitriy,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dimsone@yandex.ru

Scientific Supervisor
Nemirovskaya Elena,
PhD in Social Sciences,
Head at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lena@levgroup.ru

The Graphic Language of Advertising and Media Communications: Analysis of Visual Perception Factors

Abstract. This paper examines the communication characteristics of the perception of graphic language, primarily through the use of survey and focus group methodologies. The study involved 200 volunteers from diverse age groups and genders. The results indicate a significant influence of color schemes, typography, and imagery on the perception of advertising messages among various segments of the population. Based on these findings, the authors propose practical recommendations for marketers to optimize graphic elements in various communication strategies.

Keywords: graphic language, perception, advertising, media, communication, marketing, visual elements.

В современном мире, насыщенном огромными информационными объёмами и постоянно расширяющимися цифровыми технологиями, визуальные коммуникации стали ключевым инструментом привлечения внимания потенциальной аудитории и формирования восприятия. Реклама и медиа, опираясь на мощный потенциал графического языка, не только передают информацию, но и вызывают глубокие

эмоциональные отклики у аудитории, как формируя специфику отношения к отдельно взятому бренду, так и стимулируя определённое человеческое поведение [6; 9; 14].

Однако, как и в любой деятельности, лежащей в сфере коммуникации, восприятие людьми создаваемых производителем визуальных сообщений, не является однозначным, поскольку зависит от множества факторов влияния, в частности, от психологических особенностей конкретной личности, культурных кодов и всевозможных социальных контекстов [6; 8; 13; 14].

Целью исследования, описываемого в рамках текущей статьи, является разбор коммуникационных особенностей восприятия человеком графического языка рекламы и медиа через изучение влияния различных факторов на восприятие визуального контента. Опираясь на полученные результаты проведённого анализа, будет разработан комплекс практических рекомендаций, направленных на улучшение общей эффективности создаваемых специалистами маркетинговых коммуникаций.

Задачи, последовательное решение которых позволит достичь обозначенной цели, заключаются в проведении качественных и количественных исследований в произвольно созданных аудиториях. Что позволит получить прямые данные о восприятии некоторых визуальных сообщений и определить факторы, влияющие на их эффективность.

Данное исследование послужит более глубокому пониманию тонкостей восприятия различными людьми визуального языка и позволит создавать ещё более эффективные маркетинговые коммуникации, способные привлечь внимание и «завоевать сердца» целевой аудитории.

В начальной фазе исследования был использован метод аналитического исследования современных научных работ в области визуальных коммуникаций, психологии восприятия и маркетинга, что позволило сформировать теоретические основы исследования, включая выявление ключевых концепций и постановку рабочих гипотез. При этом также использовались методы обобщения и дедукции.

Для получения практических данных, на которых впоследствии строился один из этапов исследования, использовался метод анкетирования, при этом было принято решение о наборе 200 респондентов, которые отбирались с использованием метода случайной выборки из базы данных онлайн-панели маркетингового агентства. Тем самым удалось обеспечить репрезентативность выборки и получить данные, отражающие мнение широкого круга сетевых пользователей.

В процессе отбора участников анкетирования использовался следующий ряд критериев:

- возрастной диапазон колебался в интервале от 18 до 45 лет, он был выбран по той причине, что представители этих возрастов наиболее активны в плане потребления информации и взаимодействия с рекламой;
- все привлечённые к исследованию респонденты проживают в городах с населением более 500 тыс. человек, что позволило учесть особенности восприятия визуальных сообщений в городской среде;
- каждый участник исследования должен быть не только активным сетевым пользователем, но и проводить в Интернете не менее 2 часов, что позволило обеспечить включение в исследование респондентов, активно взаимодействующих с цифровым контентом;
- каждый респондент должен был дать добровольное согласие на своё участие в исследовании после ознакомления с его условиями, что гарантировало общую этичность исследования.

С учётом всех вышеописанных критериев был сформирован соответствующий круг респондентов, что отражено в рамках таблицы 1.

Таблица 1

Демографические характеристики участников анкетирования

Table 1

Demographic characteristics of survey participants

Показатель	Категория	Количество	Процент, %
Пол	Мужской	96	48%
	Женский	104	52%

Возраст	18–25 лет	60	30%
	26–35 лет	80	40%
	36–45 лет	60	30%
Образование	Среднее	30	15%
	Неполное высшее	50	25%
	Высшее	120	60%
Занятость	Студенты	40	20%
	Работающие	140	70%
	Безработные	20	10%

Помимо анкетирования, использовался метод фокус-групп, что позволило получить качественные данные и детально выяснить подробности того, как различные участники интерпретируют визуальный контент и какие эмоции он у них вызывает, в частности, были сформированы 2 группы по 10 человек, по 5 мужчин и женщин в каждой, при этом, для первой группы возрастной диапазон колебался в интервале от 18 до 30 лет, а для второй в интервале от 31 до 45 лет.

Для обработки данных, полученных в ходе исследования, была использована программа SPSS Statistics 25, при этом применялись методы описательной статистики, а также корреляционный и регрессионный анализы, что позволило выявить статистически значимые закономерности и определить факторы, влияющие на восприятие визуальных сообщений.

Сочетание качественных и количественных методов исследования позволило получить различные данные о восприятии графического языка рекламы, на основе которых были созданы практические рекомендации по улучшению эффективности маркетинговых коммуникаций.

1. Анкетирование

Участникам эксперимента было предложено оценить степень влияния различных цветов на их восприятие рекламы, по 5балльной шкале, где оценке 1 соответствовало значение «не влияет», а оценка 5 ставилась как вариант «сильно влияет», после обработки и обобщения всех полученных результатов была сформирована сводная таблица 2.

Таблица 2

Оценка влияния цветов на восприятие рекламы

Table 2

Evaluation of the influence of colours on the perception of advertising

Цвет	Средняя оценка	Стандартное отклонение
Красный	4,2	0,8
Синий	3,8	0,9
Зелёный	3,5	1
Жёлтый	3	1,1
Чёрный	2,5	1,2

Каждому участнику анкетирования предлагалось указать предпочитаемые стили шрифтов, используемых в рекламных текстах или надписях, при этом респонденты выражали свои субъективные предпочтения, отмечая, какие шрифтовые стили кажутся им наиболее привлекательными и эффективными,

а какие — менее привлекательными или даже отталкивающими, обобщённые результаты опроса нашли своё отражение в рамках таблицы 3.

Таблица 3

Предпочтения в выборе шрифтов

Table 3

Font preferences

Стиль шрифта	Количество респондентов	Процент, %
Засечковые шрифты	80	40%
Беззасечковые шрифты	100	50%
Креативные шрифты	20	10%

На завершающем этапе анкетирования всем участникам исследования было предложено оценить влияние различных визуальных элементов на их восприятие демонстрируемой рекламы, при этом они выделяли те элементы, которые оказывали на них наиболее сильное влияние, будь то яркие цвета, запоминающиеся изображения или эффектная типографика, что нашло своё отражение в рамках сводной таблицы 4.

Таблица 4

Значимость визуальных элементов в рекламе

Table 4

Significance of visual elements in advertising

Визуальный элемент	Количество респондентов	Процент, %
Изображения людей	120	60%
Продуктовые изображения	50	25%
Символы и иконки	20	10%
Абстрактные изображения	10	5%

2. Фокус-группы

Фокус-группы стали ценным источником информации о том, как разные возрастные группы воспринимают визуальные элементы рекламы и медиа, поскольку детальный анализ собранных данных впоследствии поможет разработать более эффективные маркетинговые стратегии, учитывающие особенности восприятия разных целевых аудиторий.

При обсуждении цветовых предпочтений, в частности о тех цветовых решениях, которые заставляют человека обратить внимание на конкретный рекламный продукт, был получен следующий ряд результатов.

- Молодые люди, входящие в первую фокус-группу, отдают предпочтение ярким, насыщенным цветам, которые привлекают внимание и вызывают эмоции, при этом оказалось, что красный и жёлтый цвета особенно популярны, так как ассоциируются с энергией и оптимизмом.
- Более взрослая аудитория, входящая во вторую фокус-группу, отдаёт предпочтение спокойным, нейтральным тонам, которые вызывают ассоциации с доверием и стабильностью, при этом оказалось, что синий и зелёный цвета особенно популярны в этой группе, в то время как яркие и агрессивные цвета иногда вызывают отторжение и зачастую ассоциируются с несерьёзностью.

В беседах относительно типографических особенностей основной акцент делался на предпочтениях, связанных со шрифтами, при этом участники всех фокус-групп отмечали, что читаемость текста является ключевым фактором при восприятии рекламы и медиа, что нашло своё отражение в следующем ряде предпочтений.

- Засечковые шрифты всеми участниками опроса воспринимаются как более традиционные и серьёзные, поскольку именно они, как правило, используются в рекламе премиальных товаров и услуг, тем самым вызывая ассоциации с качеством и надёжностью.
- Беззасечковые шрифты практически всеми респондентами охарактеризованы как современные и простые, поскольку зачастую используются производителями для рекламы технологичных товаров и услуг, тем самым вызывая ассоциации с инновациями и динамикой.
- Всевозможные креативные шрифты, по мнению большинства опрошенных, достаточно привлекательны, но вместе с этим могут затруднять чтение, поэтому их использование оправданно лишь в некоторой степени, в контексте нестандартных креативных решений, но не должно идти вразрез с основными принципами читаемости.

В беседах, посвящённых тематике предпочтений, отданных участниками различным визуальным образам, был получен следующий ряд обобщённых мнений.

- Ели в рекламе, или иных медиапродуктах, используются изображения реальных людей, то возникает эффект создания эмоционального отклика, стимулирующего возникновение доверия, что достигается через формирование специфической эмоциональной связи с аудиторией, вызывая тем самым сочувствие и сопереживание.
- Чёткие изображения продвигаемого продукта гораздо быстрее помогают понять суть предложения, поскольку через них демонстрируется не только качество продукта, но и делается акцент на его специфических особенностях, помогая тем самым сделать окончательный выбор.
- При обсуждении разнообразных символов и иконок все респонденты заявили, что они должны быть понятными и релевантными, поскольку их основная смысловая нагрузка заключается в быстрой передаче ключевой информации, при этом они должны вызывать исключительно правильные ассоциации.

Фокус-группы, сформированные для обсуждения в рамках исследования, позволили не только углубиться в восприятие различных визуальных элементов, но и дать им практическую оценку, в частности участникам были представлены различные рекламные макеты, а затем с целью выявления факторов влияния на процессы восприятия и запоминания рекламных материалов осуществлялось наблюдение и опросы участников. После обработки и обобщения всех полученных ответов был получен следующий ряд выводов.

- Рекламные материалы, с яркими цветами и динамичными изображениями получили высокие оценки у участников первой фокус-группы, что подтверждает гипотетические предположения о предпочтениях молодой аудитории к ярким и энергичным визуальным стимулам.
- Рекламным материалам с простым дизайном и спокойной цветовой гаммой, отдавалось предпочтение среди членов второй фокус-группы, что подтверждает гипотетические предположения о предпочтениях более взрослой аудитории к спокойным и нейтральным цветовым решениям.
- Использование сложных шрифтов вызывало негативную реакцию у представителей обеих фокус-групп из-за трудности восприятия текста, что, с одной стороны подчёркивает важность читаемости текста, а другой стороны, оправдывает использование простых и узнаваемых шрифтов.

В рамках проведения статистической обработки полученных результатов был осуществлён корреляционный анализ, направленный на выявление зависимостей между возрастными показателями и цветовыми решениями, а также между гендерной принадлежностью и типом демонстрируемого изображения, что позволило сформировать следующий ряд результатов:

- обработка возрастных предпочтений в цветовой схеме показала отрицательную корреляцию между возрастом и склонностью людей к ярким цветам ($r = -0,65$; $p < 0,01$), это полностью подтверждает предположение о том, что с возрастом люди начинают склоняться к более спокойным и нейтральным цветовым предпочтениям;
- обработка гендерных предпочтений по типам изображений показала, что женщинам чаще нравится реклама с изображениями людей ($r = 0,55$; $p < 0,05$), в то время как мужчины в большей степени

отдают предпочтение изображениям с продвигаемым продуктом, включая всевозможные технические детали ($r = 0,50$; $p < 0,05$). Подобные результаты позволяют предполагать, что большинство женщин чаще заинтересованы в эмоциональной составляющей и социальных аспектах рекламы, тогда как мужчины ценят информативность и практическую пользу сообщения.

В рамках проведённого регрессионного анализа была построена модель, основанная на наличии исследуемого ряда переменных, среди которых цвет, типографика и изображения, при этом анализ показал, что совокупность всех используемых переменных влияет на запоминание бренда, однако не в равной степени. Построенная модель оказалась статистически значима ($F(3, 196) = 45,3$; $p < 0,001$), что означает её высокую прогностическую силу и позволяет с уверенностью утверждать о влиянии визуальных элементов на запоминание бренда, при этом был получен следующий ряд показателей:

- 1) найденный коэффициент детерминации $R^2 = 0,41$ позволяет утверждать, что 41% вариаций в процессе запоминания бренда объясняется выбранными переменными, иными словами – около 41% того, насколько хорошо запоминается бренд, зависит от грамотного использования цветовых решений, типографии и изображений в рекламе продвигаемого продукта;
- 2) наибольший вклад вносит использование изображений людей ($\beta = 0,35$; $p < 0,001$). Этот фактор имеет самое сильное влияние на запоминание бренда, что подтверждает важность эмоциональной связи с аудиторией.

Полученные данные показывают, что каждый визуальный элемент рекламы и медиа имеет своё значение и влияет на восприятие сообщения. Важно учитывать эти особенности при разработке маркетинговых стратегий, чтобы добиться максимальной эффективности коммуникаций.

Исследование, отражённое в рамках текущей статьи, подтверждает, что графический язык играет ключевую роль в восприятии рекламы, при этом правильное использование цвета, типографии, изображений и символов может как привлечь внимание, вызвать эмоции и укрепить связь с брендом, так и оттолкнуть потенциальных потребителей за счёт использования нетипичных, для отдельно взятого человека комбинаций отдельных элементов. [3; 5; 11; 12].

Необходимо понимать, что каждый визуальный элемент имеет своё значение и специфическим образом влияет на восприятие демонстрируемого сообщения, при этом цветовые решения оказались тесно связаны с возрастными предпочтениями. Например, опираясь на результаты, отражённые таблицей 2, и опросы фокус-групп, можно констатировать, что красный цвет, сочетающий в себе признаки яркости и энергичности, оказался наиболее эффективным в привлечении внимания молодой аудитории, в то время как представители старшего поколения отдают своё предпочтение более спокойным цветам, таким как синий и зелёный, которые у многих зрелых людей, ассоциируются с надёжностью и стабильностью [3; 10; 11; 12].

Вместе с тем, по результатам, отражённым таблицей 3, и опросам фокус-групп оказалось, что большое значение необходимо отводить вопросам, связанным с типографией, в частности шрифтам, поскольку простые и читаемые шрифты выделили в качестве предпочтительных представители всех возрастных групп, при этом всевозможные креативные шрифты не стоит сбрасывать со счетов, они могут быть эффективны для привлечения внимания, однако их использование требует осторожности, чтобы не затруднять процесс текстового восприятия [1-3].

Выяснилось на основании результатов, отражённых таблицей 4, что именно изображения людей в большинстве случаев играют ключевую роль в создании эмоциональной связи с аудиторией, поскольку они вызывают явное доверие у публики и способствуют установлению эмоционального контакта с брендом, при этом для создания релевантных рекламных предложений необходимо учитывать гендерные различия в предпочтениях [4; 8; 11].

На основе обработки полученных результатов был сформирован перечень рекомендованных процедур, отражённых рисунком 1, практическое использование которых будет способствовать повышению эффективности стратегий продвижения рекламных продуктов и медийного контента.

Опираясь на перечень процедур, отражённых рисунком 1, следует привести некоторые пояснения, в частности, процедуру сегментации потенциальной аудитории необходимо проводить для выяснения возрастных и гендерных предпочтений, при этом, особенно в тех случаях, когда необходимо осваивать новые рынки, следует проводить исследования, направленные на изучение менталитета и различных культурологических особенностей, в частности для некоторых народов, представления и предпочтения которых, связанные с цветовой палитрой и изображениями, могут разительно отличаться [6; 7; 9; 11].

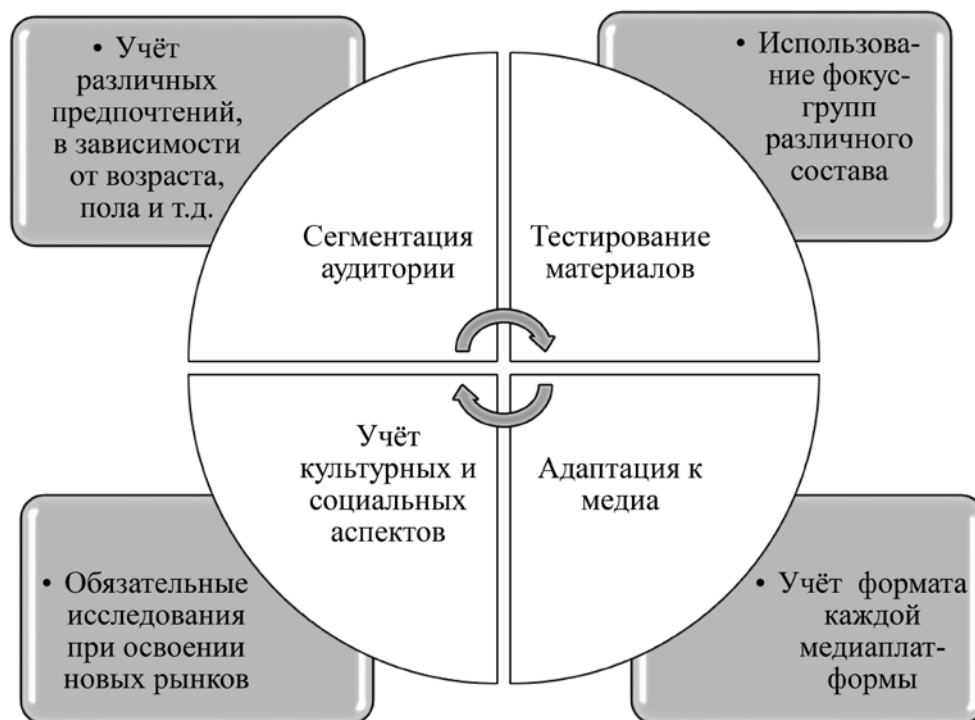


Рис. 1. Общий набор процедур, необходимых при разработке новых рекламных продуктов

Fig. 1. A common set of procedures required in the development of new advertising products

Не менее важной перед выпуском продукции на рынок следует назвать процедуру предварительного тестирования на фокус-группах, которые должны быть сформированы из типичных представителей того или иного социального слоя [5; 7].

Вместе с тем в рамках процедуры медийной адаптации следует учитывать особенности платформы, на которой планируется распространять создаваемый контент, при этом все используемые интерактивные элементы должны быть интуитивно понятными и не отвлекающими, чтобы не снижать эффективность рекламного сообщения [8; 13].

Необходимо осознать, что графический язык является мощнейшим коммуникационным инструментом, поскольку грамотное использование оптимальных визуальных элементов может не только привлечь внимание аудитории, но и вызвать соответствующие эмоции, что позволяет как укрепить связь с конкретным брендом, так и достичь максимальной эффективности запланированных маркетинговых кампаний.

Проведённое исследование, отражённое в рамках текущей статьи, не только подтвердило возможность использования графического языка в качестве одного из средств рекламной и медийной коммуникации, но и выявило необходимость детального учёта специфики восприятия отдельных визуальных элементов различными представителями нашего социума, при этом становится очевидной необходимость применения интегрированного подхода к разработке рекламных кампаний. Представляется необходимым проведение дальнейших тематических исследований для детального изучения влияния отдельных визуальных элементов на поведение потребителей.

Литература

1. Абгарян А. А. Психология восприятия шрифтов // Теория и практика медиакультуры: сборник научных трудов Всероссийской студенческой научной конференции, Ульяновск, 28–29 апреля 2021 года/сост., отв. ред. М. Е. Крошнева. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2021. С. 91–95.
2. Балашова М. П. Психология восприятия шрифтов в графическом дизайне // Advances in Science and Technology: сборник статей XVIII международной научно-практической конференции, Москва, 31 января 2019 года. Том часть II. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Актуальность. РФ», 2019. С. 49–50.

3. *Барабанищikov В. А.* Общая психология: психология восприятия: учебное пособие. — М.: Юрайт, 2020.
4. *Игнатьева Т. В.* Восприятие языковой игры в медиадискурсе // Известия Воронежского государственного педагогического университета. 2023. № 1 (298). С. 197–203.
5. *Корчиков П. С., Марченко М. Н.* Применения семиотики и её особенности в графическом дизайне рекламы // Образовательный потенциал: сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 30 января 2019 года. Том № 1. — Чебоксары: Негосударственное образовательное частное учреждение дополнительного профессионального образования «Экспертно-методический центр», 2019. С. 118–121.
6. *Кудряшова Е. А.* Новая визуальная культура в медиапространстве // Век информации (сетевое издание). 2019. Т. 3. № 3 (8). С. 61–70.
7. *Ларина А. В., Матвеева М. С.* Значение культурных кодов и стереотипов в контексте семиотики медийной туристской рекламы // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 4 (77). С. 445–447.
8. Медиа в информационном обществе: эффекты, возможности, риски — 2023: сборник научных трудов. В 3 томах. — Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А., 2023. — 280 с.
9. *Мехдиев С. Т., Сулейманова Ф. Х., Бондаренко А. В.* Визуальные коммуникации бренда и их влияние на психологию и экономическое мировоззрение потребителя // Евразийский юридический журнал. 2023. № 3 (178). С. 439–441.
10. *Самылова М. И.* Роль цвета в брендинге: психология и воздействие на восприятие // Студенческий форум. 2024. № 19-3 (286). С. 27–29.
11. *Смирнова М. А., Строгая Ю. Э.* Психология восприятия цвета в графическом дизайне // Вестник ГГУ. 2024. № 1. С. 86–96.
12. *Тимофеев В. Е.* Психология цвета в маркетинге: как цвета влияют на восприятие бренда? // Горизонты науки: сборник научных трудов VI Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Смоленск, 20 апреля 2022 года. Том Выпуск 6. — Смоленск: Маджента, 2022. С. 380–389.
13. *Улиткина А. С., Лемешко Т. Б.* Эстетика цифровой рекламы // Бизнес и дизайн ревю. 2022. № 4 (28). С. 110–117.
14. Эволюция визуального образа в массмедийной коммуникации/Б. Н. Киршин, М. В. Загидуллина, В. В. Тулупов [и др.]. — Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. — 359 с.

Каим Дмитрий Александрович

аспирант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dmitrii.kaim@gmail.com

Стратегии продвижения локальных брендов в цифровую эпоху: вызовы и решения

Аннотация. Локальные бренды сталкиваются с множеством сложностей в продвижении, особенно в текущих турбулентных реалиях рекламного рынка и геополитической ситуации. Очевидным решением для многих брендов выступает использование цифровых платформ для продвижения. Однако многие локальные бренды сталкиваются с проблемами: недостаток ресурсов, отсутствие экспертизы в создании контента, сложности в работе с алгоритмами платформ.

Это делает актуальным вопрос разработки креативных стратегий, которые позволят локальным брендам не только выживать, но и процветать. В рамках исследования будут рассмотрены ключевые аспекты разработки стратегий продвижения локальных брендов через новые медиа.

Будут проанализированы основные проблемы, с которыми сталкиваются локальные бренды: от недостатка ресурсов до сложностей в создании креативного контента. Особенное внимание будет уделено практическому опыту автора и реальным примерам стратегий. В заключение будут предложены рекомендации по разработке эффективных стратегий продвижения для локальных брендов.

Среди ключевых выводов: важность адаптации к особенностям целевой аудитории, необходимость интеграции традиционных и новых медиа, а также использование локальной идентичности как конкурентного преимущества. Выступление будет полезно как представителям бизнеса, так и научным специалистам, представителям рекламных агентств.

Ключевые слова: локальный маркетинг, стратегии продвижения, SMM-стратегии, продвижение локальных брендов, медиамаркетинг.

Kaim Dmitrii,

Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dmitrii.kaim@gmail.com

Promotion Strategies of Local Brands in the Digital Era: Challenges and Solutions

Abstract. Local brands face numerous challenges in promotion, particularly within the current turbulent realities of the advertising market and geopolitical landscape. For many brands, the obvious solution lies in leveraging digital platforms for marketing. However, local businesses often encounter significant obstacles, including limited resources, lack of expertise in content creation, and difficulties in navigating platform algorithms.

This underscores the urgency of developing creative strategies that enable local brands not only to survive but to thrive. This study examines key aspects of crafting promotional strategies for local brands through new media.

It analyzes the primary challenges these brands face—from resource constraints to difficulties in producing engaging content—with particular emphasis on the author’s practical experience and real-world case studies. The study culminates in actionable recommendations for designing effective promotional strategies tailored to local brands.

Key takeaways include:

- The importance of audience-specific adaptation;
- The need to integrate traditional and new media;
- The strategic use of local identity as a competitive advantage.

This research will prove valuable to business practitioners, academic researchers, and advertising professionals alike.

Keywords: local marketing, promotional strategies, SMM strategies, local brand promotion, media marketing.

В условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции локальные бренды сталкиваются с комплексом вызовов: ограниченность бюджетов, давление глобальных игроков и необходимость адаптации к быстро меняющимся алгоритмам цифровых платформ. При этом традиционные каналы продвижения (наружная реклама, ТВ) становятся менее эффективными для малого и среднего бизнеса из-за высокой стоимости и низкой таргетированности. Переход в цифровую среду открывает новые возможности, однако отсутствие экспертизы в создании контента, сложности с аналитикой и низкая вовлечённость аудитории часто сводят усилия брендов к нулю.

Особую значимость приобретает разработка адаптивных стратегий, сочетающих креативность, локальную идентичность и эффективное использование новых медиа. Как показывают исследования, бренды, делающие ставку на пользовательский контент (UGC), микроинфлюенсеров и эмоциональный сторителлинг, демонстрируют рост лояльности на 20–30% даже при минимальных бюджетах. Данное исследование направлено на систематизацию таких практик, предлагая конкретные решения для преодоления ключевых барьеров в продвижении локальных проектов [1].

Актуальность работы подкрепляется и социально-экономическим контекстом: развитие локальных брендов способствует устойчивости региональных экономик, созданию рабочих мест и сохранению культурного разнообразия. Таким образом, поиск эффективных digital-стратегий становится не только вопросом выживания отдельных компаний, но и фактором территориального развития.

В рамках исследования было изучено несколько ключевых понятий и стратегических подходов к продвижению.

1. Локальный брендинг и стратегия Long Tail

Локальный брендинг — это стратегия позиционирования бизнеса, ориентированная на узкую географическую аудиторию с акцентом на региональную идентичность и сообщество.

Концепция Long Tail разработана Крисом Андерсоном и дополняет этот подход, предлагая фокусироваться на узких нишевых продуктах для специфических сегментов. В качестве примера школа английского языка в Санкт-Петербурге успешно продвигает специализированные курсы для предпринимателей и госслужащих, минимизируя конкуренцию с массовыми образовательными платформами [2].

2. Глокализация и цифровая трансформация

Глокализация, сформулированная Р. Робертсоном, — стратегия адаптации глобальных подходов к локальным особенностям. В цифровой среде это проявляется через [3] :

- использование местных культурных кодов (например, федеральная сеть закусокных в СЗФО внедряет региональные рецепты);
- гиперлокальный таргетинг — 72% пользователей ищут «рядом со мной». Это позволяет взаимодействовать с самой теплой и вовлечённой аудиторией [4].

3. Эмоциональный брендинг и совместное создание ценности

Эмоциональный брендинг в концепции М. Гобе [5] реализуется через:

- сторителлинг (нарративы о миссии бренда, его развитии и становлении);
- *совместное создание ценности* — вовлечение потребителей в разработку контента.

- Хороший пример — кейс клуба любителей Renault, созданного клиентами крупнейшей в Санкт-Петербурге сети автосалонов. Клуб самостоятельно и абсолютно бесплатно создал десятки UGC-материалов, усилив доверие к бренду.

4. Микроинфлюенсеры и социальный капитал

Теория социального капитала Бурдые объясняет эффективность микро-инфлюенсеров (<10К подписчиков): их аудитория воспринимает рекомендации как «совет друга» [6].

Например, музей в Кронштадте привлекает посетителей через коллаборации с локальными блогерами, рассказывающими о событиях в регионе.

Один из секретов успеха применения указанных выше стратегий — комбинация. Можно, например, комбинировать стратегии так:

- 1) Long Tail (нишевые продукты) + Глокализация (местные традиции);
- 2) эмоциональный брендинг (сторителлинг) + Co-creation (UGC);
- 3) социальный капитал (микроинфлюенсеры) + Цифровые инструменты (геотаргетинг).

Отдельно хочется отметить методологию написания статьи и подготовки информации:

За основу были взяты реальные кейсы продвижения локальных брендов из СЗФО (Санкт-Петербург, Ленинградская область), предоставленных под договорами о неразглашении, подписанными со всеми сотрудниками агентства. Для сохранения конфиденциальности данные были обезличены, но сохранены ключевые метрики эффективности.

При исследовании использовались:

- 1) анализ брифингов представителей бизнеса (4 шт.) для выявления проблем на старте запусков работ по продвижению;
- 2) контент-анализ цифровых кампаний (соцсети, сайты) и исследование показателей, представленных собственникам бизнесов в отчетах агентства;
- 3) анализ подготовленных стратегий на использование тех или иных креативных механик продвижения.

Важно отметить, что выводы представлены обобщенные из-за невозможности разглашения большей части информации.

В результате проведенных работ можно сформулировать следующие выводы и рекомендации для представителей бизнес-структур.

1. Креатив может работать эффективнее высокобюджетных рекламных кампаний. Локальные бренды демонстрируют высокую эффективность при использовании стратегий, основанных на эмоциональном вовлечении (сторителлинг, UGC, микро-инфлюенсеры). Например, кейс школы английского языка в Санкт-Петербурге подтвердил, что нишевый подход (Long Tail) увеличивает конверсию даже с минимальными рекламными затратами.
2. Гиперлокальность — это рабочее уникальное торговое преимущество. Использование геотаргетинга и местных культурных кодов позволяет ближе подобраться к нужным сегментам целевой аудитории.
3. Социальный капитал в разрезе локальных брендов ценится больше, чем масштабные кампании.
4. Коллаборации с микроинфлюенсерами (менее 10 тысяч подписчиков) обеспечивают более высокую вовлечённость, что подтверждает теорию П. Бурдые.

После выполнения исследования хочется отметить перспективы развития темы. Можно выделить следующие аспекты.

1. Анализ партнерских экосистем

Изучение эффективности коллабораций между малыми брендами (например, совместные акции кофейни и книжного магазина) для взаимного роста аудитории.

2. Расширение географии

Сравнение стратегий СЗФО с другими регионами (Урал, Дальний Восток) для выявления универсальных и уникальных практик.

3. Влияние искусственного интеллекта на персонализацию [7]

Оценка возможностей ChatGPT и нейросетей для создания гиперперсонализированного контента (например, генерация историй бренда под запросы конкретного города).

Развитие локальных брендов в цифровую эпоху требует не копирования стратегий крупных брендов, а адаптации инструментов под региональный контекст. Перспективы лежат в области технологий (AR, ИИ) и углубления социальных связей внутри сообществ.

Литература

1. Камалова Т.А. Особенности продвижения региональных и местных брендов // Вестник Дагестанского государственного университета. 2023. Т. 38. № 2. С. 17–21.
2. Anderson C. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. Hyperion, 2004. — 256 p.
3. Robertson R. Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity // Global Modernities. 1995. P. 25–44.
4. How localism is driving brand engagement with consumers across the globe [Электронный ресурс] // Google. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/localism-brand-engagement/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Gobé M. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. Allworth Press, 2001. — 320 p.
6. Bourdieu P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. P. 241–258.
7. State of Marketing Research [Электронный ресурс] // HubSpot. URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата обращения: 20.04.2025).

Кан Чун,

аспирант
экономического факультета,
Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы, Москва,
E-mail: 1215861581@qq.com
ORCID: 0009-0005-8585-042X

Экономико-правовые механизмы торговли автомобилями между Россией и Китаем

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу экономико-правовых механизмов, регулирующих торговлю автомобилями между Россией и Китаем в контексте современной глобальной нестабильности. Особое внимание уделяется законодательным инициативам обеих стран, направленным на стимулирование взаимных инвестиций, углубление экономической интеграции и локализацию производства. В числе ключевых инструментов рассматриваются специальные инвестиционные контракты (СПИК), налоговые льготы, субсидии, а также программы поддержки иностранных производителей, действующие на территории России. Анализируются усилия Китая по развитию логистической и правовой инфраструктуры, направленные на укрепление экспортных позиций и привлечение партнёров в рамках инициативы «Один пояс, один путь». Пример компании Haval служит иллюстрацией успешного взаимодействия, включающего инвестиции в строительство производственных мощностей и создание рабочих мест в России. Отдельное внимание уделено влиянию пандемии COVID-19, международных санкций и политических факторов на торгово-инвестиционные отношения. В заключении подчеркивается стратегический и взаимовыгодный характер российско-китайского сотрудничества, а также важность правового регулирования как инструмента адаптации к новым экономическим реалиям.

Ключевые слова: экономико-правовые механизмы, торговля автомобилями, Россия и Китай, законодательные инициативы, локализация производства.

Kang Chong,

Postgraduate Student
at the Economics Faculty,
Peoples' Friendship University of Russia
Named After Patrice Lumumba, Moscow,
E-mail: 1215861581@qq.com
ORCID: 0009-0005-8585-042X

Economic and Legal Mechanisms for Automobile Trade Between Russia and China

Abstract. The article presents a comprehensive analysis of the economic and legal mechanisms regulating automobile trade between Russia and China in the context of modern global instability. Special attention is paid to legislative initiatives undertaken by both countries aimed at encouraging mutual investment, deepening economic integration, and localizing production. Key instruments such as Special Investment Contracts (SPIC), tax incentives, subsidies, and support programs for foreign manufacturers operating in Russia are examined. The study also analyzes China's efforts to develop logistical and legal infrastructure to strengthen its export positions and attract international partners

within the framework of the Belt and Road Initiative. The case of the Haval company illustrates successful cooperation, including investments in production facilities and the creation of jobs in Russia. Particular emphasis is placed on the impact of the COVID-19 pandemic, international sanctions, and political factors on trade and investment relations. The conclusion highlights the strategic and mutually beneficial nature of Russian-Chinese cooperation and the importance of legal regulation as a tool for adapting to new economic realities.

Keywords: economic and legal mechanisms, automobile trade, Russia and China, legislative initiatives, production localization.

В условиях нарастающей глобальной экономической нестабильности, вызванной пандемией COVID-19, международными санкциями и политической напряженностью, торгово-инвестиционное сотрудничество между Россией и Китаем приобретает стратегическое значение. Данные процессы требуют постоянной адаптации законодательства, направленного на поддержку внешнеэкономической деятельности и привлечение прямых иностранных инвестиций. Целью настоящего исследования является анализ актуальных законодательных инициатив, регулирующих двустороннюю торговлю и инвестиции между Россией и Китаем, с акцентом на механизмы поддержки локализации, налоговых льгот и создания совместных предприятий. Задачи исследования включают выявление ключевых направлений правового регулирования, изучение влияния геополитических факторов на содержание законодательных мер, а также оценку их эффективности на примере сотрудничества с китайскими промышленными компаниями. Значимость работы заключается в том, что она позволяет систематизировать опыт взаимодействия двух крупнейших экономик Евразии и предлагает аналитическую основу для совершенствования правовых механизмов поддержки международного партнёрства в условиях санкционного давления и трансформации мировой экономики.

Исследование основано на применении комплекса научных методов: сравнительно-правового анализа, кейс-метода и системного подхода. Сравнительно-правовой анализ использовался для сопоставления законодательных инициатив России и Китая в сфере внешнеэкономической деятельности, что позволило выявить сходства и различия в инструментах стимулирования торговли и инвестиций [4, с. 306–310; 16, с. 21]. Системный подход обеспечил интегральное рассмотрение взаимосвязанных факторов — правовых, экономических и геополитических, — влияющих на формирование устойчивых торгово-инвестиционных связей [13, с. 21; 5, с. 179–180].

Кейс-метод применялся для анализа конкретных примеров китайских компаний, таких как Haval, Geely и Chery, осуществляющих локализацию производства на территории России в рамках специальных инвестиционных контрактов (СПИК), что позволило оценить эффективность законодательных механизмов на практике [1; 9; 11, с. 163]. Объектом исследования выступают нормативно-правовые акты, регулирующие привлечение иностранных инвестиций, меры государственной поддержки и условия функционирования совместных предприятий между Россией и Китаем. Выбор данных методов обусловлен необходимостью системной оценки как законодательной базы, так и её применения в условиях международных санкций и нестабильности [3; 12, с. 134].

Анализ показал, что как Россия, так и Китай за последние годы разработали и реализовали целый ряд законодательных инициатив, направленных на углубление торгово-инвестиционного сотрудничества. Китайская сторона акцентирует внимание на развитии экспортно ориентированной модели, предлагая иностранным инвесторам налоговые льготы и субсидии, а также создавая благоприятную правовую среду. Существенным элементом китайской политики выступает инициатива «Один пояс, один путь», в рамках которой реализуются инфраструктурные проекты, способствующие расширению торговли с партнёрами, включая Россию [17, с. 14; 16, с. 121].

В свою очередь, российская законодательная база демонстрирует активное развитие механизмов привлечения китайских инвестиций. Ключевым инструментом является система специальных инвестиционных контрактов (СПИК), обеспечивающая налоговые преференции и другие формы поддержки компаниям, осуществляющим локализацию производства. Примером эффективного применения СПИК является деятельность китайского автопроизводителя Haval, который инвестировал 42,4 миллиарда рублей в создание производственных мощностей в России, включая завод по производству двигателей в Тульской области [1; 7; 9].

Также выявлены законодательные меры, направленные на снижение административных барьеров и упрощение процедур регистрации иностранных компаний, особенно в условиях санкционного давления и экономической изоляции. Эти меры позволили сохранить устойчивость двусторонних проектов в таких отраслях, как автомобилестроение, энергетика, инфраструктура и высокие технологии [3; 10, с. 295–296].

В результате санкционного давления Россия значительно усилила свои восточные векторы внешней торговли, включая Китай, что сопровождалось изменениями в правовом регулировании: упрощение сертификационных процедур, расширение программ субсидирования и предоставление налоговых льгот для китайских предприятий [12, с. 134; 14; 15, с. 16].

Дополнительно, в рамках локализации производства китайских брендов в России, было зафиксировано, что к 2020 году 88% автомобилей Haval, проданных в РФ, были произведены на российской территории, что демонстрирует успешность правовой поддержки локализации [11, с. 163; 8, с. 86]. Создание совместных предприятий, развитие цепочек поставок и использование технологий китайских компаний способствует повышению конкурентоспособности российской промышленности и снижению зависимости от импорта [6, с. 117; 2, с. 25; 18].

Законодательные инициативы России и Китая в сфере внешней торговли и инвестиционной деятельности играют решающую роль в укреплении экономических связей между двумя странами, особенно в условиях глобальных экономических вызовов, таких как пандемия COVID-19 и политическая нестабильность. Российская законодательная база, ориентированная на привлечение китайских инвестиций, включает меры по налоговым льготам, субсидиям и программам локализации производства, что активно стимулирует деятельность китайских компаний на российском рынке, особенно в таких стратегически важных отраслях, как автомобилестроение, энергетика и инфраструктура.

Пример китайского автопроизводителя Haval, который не только создает новые заводы в России, но и локализует производство ключевых компонентов, наглядно демонстрирует эффективность этих законодательных мер. Благодаря созданию благоприятных условий для китайских компаний Россия смогла не только увеличить объёмы производства, но и обеспечить значительное количество новых рабочих мест, что способствует росту экономики в условиях санкций и мировой неопределённости.

Несмотря на политические и экономические риски, двусторонние проекты между Россией и Китаем продолжают развиваться, оказывая положительное влияние на обе страны. Китай продолжает инвестировать в российскую экономику, делая акцент на передовые технологии и создание новых рабочих мест, в то время как Россия активно адаптирует своё законодательство для улучшения условий для китайских компаний.

Литература

1. Аналитическое агентство «Автостат»: официальный сайт. Москва. URL: <https://www.autostat.ru/> (дата обращения: 07.03.2025).
2. *Архипкин О. В., Лапшин А. Н., Голик С. А.* Политические и экономические тренды российско-китайских отношений // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Политология. Религиоведение. 2020. Т. 32. С. 20–33.
3. *Бирюкова О.* Торгово-экономическое сотрудничество России и Китая: стратегия развития 2024 [Электронный ресурс] // Росконгресс: официальный сайт. URL: <https://roscongress.org/materials/torgovo-ekonomicheskoe-sotrudnichestvo-rossii-i-kitaya-strategiya-razvitiya-2024/> (дата обращения: 07.03.2025).
4. *Волгина Н. А., Луговская Е. М.* Китайские автомобильные компании на российском рынке: особенности проникновения и закрепления // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 306–310.
5. *Воронцова Н. А., Климова И. А.* Либерализация и упрощение процедур торговли: два пути к одной цели // Вестник СПбГУ. Серия 14. Право. 2021. № 1.
6. *Гао Цзисянь, Цзян Цзин.* Научно-техническое и инновационное сотрудничество между Китаем и Россией в новую эпоху: переформирование модели и выбор подхода с точки зрения китайских экспертов // Проблемы прогнозирования. 2022. № 6 (195).
7. *Калашников В.* Haval предлагают производственные площадки [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6297224> (дата обращения: 05.03.2025).

8. *Киреева А. А.* Будущность российско-китайского союзничества в контексте теории международных отношений // Международные процессы. 2019. Т. 17. № 4 (59). С. 84–114.
9. *Котляр М., Дзядко Т.* Минпромторг подписал с китайским автопроизводителем контракт на \$42 млрд [Электронный ресурс] // РБК: официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/business/26/09/2020/5f6ec6509a7947d3d79a9427> (дата обращения: 07.03.2025).
10. *Ли Чжисмэн, Лукин Е. В., Шэн Фанфу, Чжэн Вэнькай.* Оценка влияния пандемии COVID-19 на экономики Китая и России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. № 5.
11. *Луконин С. А., Вахрушин И. В.* Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество на фоне антироссийских санкций // Россия и АТР. 2023. № 1 (119). С. 160–180.
12. *Максимов М. И., Поваляев В. А.* К проблеме переориентации Российского экспорта в условиях санкционных ограничений // Индустриальная экономика. 2023. № 3.
13. *Мамычев А. Ю., Цзоу Л.* Направления совершенствования российско-китайского стратегического партнёрства и взаимодействия в XXI веке // Мировая политика. 2019. № 1. С. 14–26.
14. *Попов И.* Большая разница: какие автомобили предпочитают в Китае и в России [Электронный ресурс] // Forbes: Официальный сайт. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473577-bol-saa-raznica-kakie-avtomobili-predpocitaut-v-kitae-i-v-rossii> (дата обращения: 07.03.2025).
15. *Тополева Т. Н.* Локализация производства: международный опыт и императивы России в условиях санкционного режима // Управленческие науки. 2022. № 2.
16. *Фу Ю.* Исследование эффективности совместных инвестиций между Китаем и Россией в контексте изменений в международном промышленном ландшафте // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 4. С. 119–126.
17. *Хэ М., Шкваря Л. В., Ван С.* Китай: социально-экономическое развитие и внешняя торговля // Азия и Африка сегодня. 2020. № 11. С. 11–16.
18. *Цыплаков С.* Об основных трендах развития торговли России и Китая [Электронный ресурс] // Российский совет по международным делам 2024. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ob-osnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya/> (дата обращения: 07.03.2025).

Луганцев Артем Константинович,

аспирант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: a.l@climatecontrol24.ru
ORCID: 0009-0008-3065-049X

Сравнительный анализ медиапотребления различных гендерных групп в нише вентиляции и кондиционирования

Аннотация. В статье приведены результаты эмпирического исследования паттернов медиапотребления различных гендерных групп, выполненного в рамках воронки продаж в нише «вентиляция и кондиционирование». Методология: опрос и метод экспертных оценок. Общенаучные методы: описание, сравнение, обобщение, сопоставление. Наибольшее различие в паттернах медиапотребления выявлено на этапе сбора информации воронки продаж, когда женщины предпочитают визуальный контент, а мужчины – технические тексты. Представители обоих полов ориентированы на интернет-потребление. При этом, мужчины выбирают контент с акцентом на техническую часть, а женщины – на эстетику и дизайн.

Ключевые слова: медиапотребление, гендер, гендерные группы, мужчины, женщины, вентиляция, кондиционирование.

Luganov Artyom,

Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: a.l@climatecontrol24.ru
ORCID: 0009-0008-3065-049X

Comparative Analysis of Media Consumption by Different Gender Groups in the Ventilation and Air Conditioning Niche

Abstract. The article presents the results of an empirical study of media consumption patterns by different gender groups, carried out within the sales funnel in the “ventilation and air conditioning” niche. Methodology: survey and expert assessment method. General scientific methods: description, comparison, generalization, juxtaposition. The greatest difference in media consumption patterns was revealed at the stage of collecting sales funnel information, when women prefer visual content, and men technical texts. Representatives of both sexes are focused on Internet consumption. At the same time, men choose content with an emphasis on the technical part, and women - on aesthetics and design.

Keywords: media consumption, gender, gender groups, men, women, ventilation, air conditioning.

Проблемной областью исследования является выявление особенностей медиапотребления при принятии решения о покупке в нише вентиляции и кондиционирования. А. В. Симонова, Р. В. Политова [1] отмечают, что данная тема является приоритетной в коммерческой сфере и носит прикладной характер. Результаты исследования будут полезны компаниям, специализирующимся на продаже и установке кондиционеров и вентиляции. Актуальность исследования связана с бурным ростом производства медиаконтента компаниями-продавцами для привлечения потребителей. Этот контент становится неотъемлемой частью культурной среды и формирует алгоритмы медиапотребления при выборе продукта.

Научная новизна состоит в том, что паттерны медиапотребления различных социальных групп в нише вентиляции и кондиционирования недостаточно исследованы.

Медиапотребление — это процесс использования медиакоммуникационных технологий и ресурсов аудиторией для потребления, а также распространения и производства медиаконтента [2].

В качестве фокус-группы выбрана целевая аудитория в возрасте от 25 до 54 лет, так как именно она чаще всего интересуется установкой системы вентиляции и кондиционирования в квартире или в доме (рассматривается сегмент v^2c). В изучаемую фокус-группу входят две категории: молодежь (до 35 лет) и люди зрелого возраста (до 55 лет) (рис. 1).

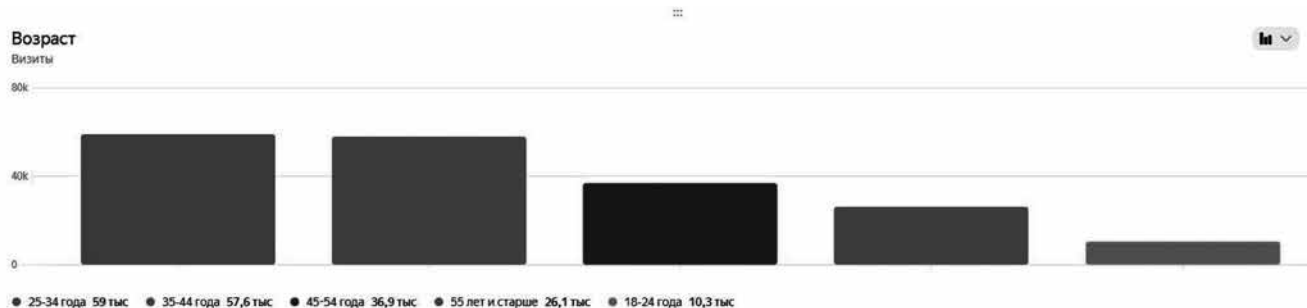


Рис. 1. Срез по возрастам потребителей услуг по вентиляции и кондиционированию

Fig. 1. Age profile of consumers of ventilation and air conditioning services

Источник: составлено автором.

Понятие медиапотребления включает чтение книг и журналов, просмотр фильмов и телевизионных программ, прослушивание радио и взаимодействие с новыми видами медиатехнологий.

Медиапотребление в ходе принятия решения о покупке системы вентиляции и кондиционирования является частью устойчивого алгоритма. Воронка продаж строится по классическим четырем этапам: 1) осознание потребностей; 2) варианты решений и их оценка, выбор лучшего; 3) разрешение сомнений; 4) точка, когда сомнения разрешились и совершение покупки [3] (представлены в таблице 1).

Таблица 1

Воронка продаж

Table 1

Sales funnel

Этапы продаж	Этап покупки	Действия потребителя в рамках этапа
1. Знакомство и выявление потребностей	1. Осознание потребностей	Размышления клиента: <i>есть сложности, но не настолько, чтобы думать над этим серьезно</i>
2. Презентация продукта	2. Варианты решений их оценка и выбор лучшего	Сбор общей информации и сравнение конкурентных предложений (1, 2, 3... n). Размышления клиента: <i>Чем Вы лучше? Почему я должен выбрать Вас?</i> (Вопросы о товаре, условиях сотрудничества и их сравнение с другими брендами)
3. Работа с возражениями	3. Разрешение сомнений и сопротивление	Размышления клиента: <i>Я бы взял, но не могу потому, что...</i> <i>Готов работать, но только вот по такой схеме...</i>
4. Продажа	4. Точка, когда сомнения разрешились. ПОКУПКА	Клиента интересует цена, условия сотрудничества для принятия окончательного решения

Источник: составлено автором на основании анализа [3].

В таблице выделены этапы продаж и этапы покупки, так как взаимодействие продавца и покупателя представляет акт коммуникации, при котором продавец является источником информации, получая которую, покупатель ощущает потребность. Межличностная коммуникация не является единственным источником информации. Многие россияне зрелого возраста активны в Интернете. Выделяют три крупных блока интернет-потребления: социальные сети, видеохостинги, мессенджеры (рис. 2).



Рис. 2. Блоки интернет-потребления

Fig. 2. Internet consumption blocks

Источник: [1].

Первый этап — «Знакомство и осознание потребностей». Продукт по вентиляции и кондиционированию довольно сложный. Часто потребители осведомлены только о том, что такое кондиционер. Они видят эту систему в офисе, у знакомых, могут поинтересоваться технической характеристикой системы в личном общении. Чтобы начать поиск информации в медиаресурсах, у потребителей должна быть сформирована потребность и осознана необходимость в установке данного оборудования. Первый поиск информации идет в Интернете. При введении в поисковую строку браузера запроса «кондиционирование и вентиляция» появляется огромное количество рекламных предложений. Их в первую очередь и изучают потребители вне зависимости от того, к какому гендеру они относятся. Даже советы, которые дают профессионалы, в любом случае находятся в блогах, на видеохостингах и социальных сетях компаний продавцов.

На рисунке 2 отражён гендерный состав при потреблении контента в VK о вентиляции и кондиционировании в выбранной фокус-группе доминантного обращения за услугами.

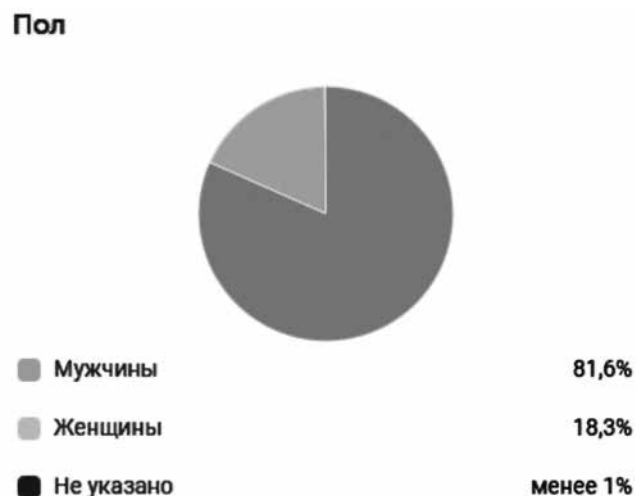


Рис. 3. Гендерный состав интернет-потребления контента о вентиляции и кондиционировании

Fig. 3. Gender composition of Internet consumption of content about ventilation and air conditioning

Источник: составлено автором на основании статистики VK.

Как видно из рисунка 2, основными потребителями информации технического характера являются мужчины (81%). При этом на встречу с техническим специалистом приходят представители обоих полов. В ходе коммуникации технический специалист формирует у потенциальных покупателей потребности: нужен кондиционер, который только охлаждает или согревает воздух или нужна ещё и вентиляция, которая обеспечивает приток свежего и чистого воздуха. Как только потребитель готов сравнивать варианты, он автоматически переходит на второй этап покупки.

Второй этап — «варианты решений, их оценка и выбор наилучшего». Менеджер по продажам делает презентацию продукта на основании выгод заказчика, выясненных на первом этапе при формировании потребностей.

Третий этап — «Разрешение сомнений и снятие сопротивления». На этом этапе ярко проявляются различия по критериям выбора компании у мужчин и женщин. Приоритетными критериями у женщин являются: стоимость проекта, дизайн, возможность переложить ответственность за реализацию проекта на инженера компании. У мужчин: стоимость проекта и техническая часть.

Четвертый этап — «Покупка». Сомнения разрешены, и потребитель заключает с продавцом договор.

В результате проведённого исследования выяснилось, что гендерные различия в медиапотреблении существуют на этапе осознания потребностей и ярко проявляются на этапе разрешения сомнений, когда женщин больше интересует эстетика, а мужчин техническая часть. При этом для представителей обоих полов важным условием является стоимость проекта. Таким образом, в нише вентиляции и кондиционировании в ходе прохождения воронки продаж представители в²с сегмента ориентированы на потребление медиаконтента в Интернете: социальные сети, видеохостинги, блоги компаний-продавцов.

Литература

1. Симонова А. В., Политова Р. В. Гендерный подход к принятию решения о покупке как направление развития организации / в сборнике: Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса. Сборник научных трудов кафедры коммерции и сервиса. — М., 2023. С. 138–143.
2. Конькова В. С. Медиакультура и медиапотребление в современном российском обществе / Коммуникология: электронный научный журнал. 2022. Т. 7. № 4. С. 21–32.
3. Рекхем Н. Стратегия работы с клиентами в больших продажах / пер. с англ. — М.: НІРРО. 2004. — 314 с.

Оленцов Илья Сергеевич,

аспирант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
mail: ilja3008@gmail.com

Возникновение и распространение фейковых новостей

Аннотация. В работе рассматривается происхождение и развитие фейковых новостей, начиная со времен античности и заканчивая современным периодом, понятие фейковых (вымышленных) новостей, сущности ложной информации, истории происхождения и распространения, цели применения, воздействию на аудиторию.

Изучаются истоки и эволюция возникновения и распространения фейков, проводится исторический анализ, ключевые исторические моменты, когда фейки играли значительную роль в формировании событий, включая военные конфликты и политические кризисы.

Актуальность данного исследования состоит в том, что в последнее время в современном обществе в связи с расширением средств распространения и передачи информации возросло число вымышленных новостей, направленных на воздействие на аудиторию с определённой целью. Распространение фейковых новостей стало быстрее и легче.

Делая экскурс в историю возникновения вымышленной информации, можно сделать вывод, что фейковые новости – это не изобретение эпохи Интернета. Основное развитие распространения ложных новостей приходится на XVI-XVII века, когда человечество научилось пользоваться печатным станком. По мере развития журналистики уже в XIX веке появились газеты и журналы, вызывающие доверие читателей, публиковавшие фальшивые новости. Новый всплеск распространения ложной информации произошел в XXI веке с развитием Интернета.

Ключевые слова: информация, анализ, фейковые новости, античность, развитие Интернета.

Olentsov Ilya,

Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ilja3008@gmail.com

The Origin and Dissemination of Fake News

Abstract. The paper considers the origin and development of fake news, from ancient times to the modern period, the concept of fake (fictional) news, the nature of false information, the history of origin and dissemination, the purpose of use, and the impact on the audience.

The origins and evolution of the emergence and dissemination of fakes are studied, a historical analysis is carried out, key historical moments when fakes played a significant role in shaping events, including military conflicts and political crises.

The relevance of this study is that recently in modern society, due to the expansion of means of dissemination and transmission of information, the number of fictitious news aimed at influencing the audience for a specific purpose has increased. The dissemination of fake news has become faster and easier.

Taking a look at the history of the emergence of fictitious information, we can conclude that fake news is not an invention of the Internet era. The main development of the spread of fake news occurred in

the 16th - 17th centuries, when humanity learned to use the printing press. As journalism developed, newspapers and magazines appeared in the 19th century, inspiring confidence in readers by publishing fake news. A new surge in the spread of false information occurred in the 21st century with the development of the Internet.

Keywords: information, analysis, fake news, antiquity, Internet development.

Цель данного исследования — проанализировать имеющиеся доступные материалы о фейках, изучить историю появления и влияния их на общественное сознание.

Задачи: собрать информацию о наиболее часто публикуемых фейках; выяснить истоки появления фальшивых данных; изучить природу фейков и способы их распространения, начиная с Античности.

Анализ возникновения и распространения фейков в разные эпохи позволит увидеть, что подобные новости имеют глубокие корни в истории человечества, а не являются изобретением современности. В работе использован исторический анализ — изучение документов, публикаций с целью понять, когда и как возникли фейки, какие факторы способствовали их распространению.

Информация — один из самых необходимых и распространённых продуктов для человечества. Спрос на информацию всегда высок. Любая информация несёт определённую цель, преследует самые разнообразные задачи. Ложная информация оказывает негативное влияние на людей, что может привести к самым неожиданным последствиям.

В современном обществе развитие информационных технологий значительно ускорило процесс как подготовки, так и распространения информации. Абстрактной становится суть информации, достоверность отошла на второй план. В результате её начинают использовать в различных целях.

Сегодня ложная информация встречается не только в социальных сетях, но и в новостных выпусках серьёзных СМИ. Это привело к тому, что люди стали «слепо» верить любой информации, не проверяя её и не анализируя.

Фейковая новость — это новость, которая содержит вымысел, ложь, фальшивую информацию. Разные источники дают более двадцати определений слова «фейк». Например, поддельный, ложный, ненастоящий, сплетня, тревога, интрига и т. д. [1, с. 8]. Можно сказать, что фейк — это любая ложная информация, содержащая пропаганду, сплетни, вымысел, целью которой является представить какое-либо событие (явление) правдоподобным. Фейковая новость — это сообщение, стилистически созданное, как настоящая новость, но ложное полностью или частично [2, с. 89].

Возникает вопрос: фейковые новости — это явление современное, возникшее с появлением в обществе информационных технологий, или же это явление имеет глубокие корни?

Понятие fake news появилось во времена Античности. Еще в Древнем Риме и Греции распространялись ложные слухи и дезинформация. Политические деятели и ораторы использовали заведомо ложные утверждения для подрыва репутации своих противников. Можно сказать, что основной областью фейков были политика и война.

Например, в 335 году до нашей эры, пока Александр Македонский вёл поход против варваров на севере Греции, в Фивах готовили мятеж. Чтобы было легче убедить фиванцев, древние уверяли их, что Александр был убит. Демосфен представил муниципалитету древних Афин солдата, который утверждал, что собственными глазами видел мёртвого Македонского. Эта ложная новость вызвала восстание, которое привело к полному разрушению Фив.

Отсутствие передовых технологий в древности задерживало опровержение или подтверждение той или иной новости, информации.

Средние века тоже не избежали распространения фейков. В то время новости могли быть связаны, например, с религией. Для политической борьбы часто использовались ложные обвинения в ереси, колдовстве.

Один из самых интересных примеров — это «Ведунья из Саламанки».

В XV веке в Испании появилась история о женщине-ведьме, которая умеет управлять демонами и колдовать. Эта история привлекла внимание, и люди начали панически бояться ведьм. Как следствие, это привело к массовым судебным процессам над обвиняемыми в колдовстве.

Хотя ни одна из этих «ведьм» не обладала настоящими сверхъестественными способностями, страх и недоверие порождали настоящие репрессии. Этот случай иллюстрирует, как фейковые слухи и мифы могли привести к серьёзным последствиям для общества.

Ренессанс и раннее Новое время

С изобретением печатного станка в XV веке распространились первые печатные издания, которые иногда публиковали преувеличенные или вымышленные сведения о событиях. Например, информация о публичных казнях и сенсационных происшествиях могла быть искажена для привлечения внимания читателей.

В эпоху Ренессанса (XIV–XVII вв.) фейковые, или поддельные, произведения искусства и документы стали довольно распространёнными. Приведём несколько примеров:

Фальшивые картины. В это время художники нередко подделывали работы известных мастеров, чтобы продать их по более высокой цене. Одним из самых известных случаев является подделка картин, приписываемых таким мастерам, как Леонардо Да Винчи или Рафаэль. Художники могли копировать стиль и технику этих мастеров, создавая свои работы и представляя их как оригиналы.

Фальшивые документы: в эпоху Ренессанса были случаи подделки документов, например фальсификация исторических текстов или писем, которые приписывались знаменитым личностям, таким как Цезарь или Август. Это делалось для того, чтобы легитимизировать определённые идеи или политические амбиции.

Итальянский писатель и сатирик позднего Ренессанса Пьетро Аретино считается предтечей европейской журналистики, благодаря своим язвительным сонетам, частично правдоподобным, основанным на сплетнях и личных наблюдениях, в адрес высокопоставленных особ. Пытаясь повлиять на выборы понтифика в 1522 году, Аретино разоблачал в сонетах каждого кандидата и вывешивал эти опусы на статуе Пасквино в Риме [3, с. 49].

XX век

Пропаганда и средства массовой информации. Во время войны (например, Первой и Второй мировых) государства использовали пропаганду для создания определённого общественного мнения, что достаточно часто включало фейковые новости. Ложные сообщения о противнике, введение в заблуждение населения — всё это стало обычной практикой.

Во время Второй мировой войны было много примеров дезинформации и фальшивых новостей. Один из наиболее известных случаев — операция «Нептун». Это была часть подготовки союзников к высадке в Нормандии в 1944 году.

Союзники создали ложные радиосообщения, фальшивые документы и даже «призрачные армии», чтобы убедить немецкое командование в том, что основная высадка десанта произойдет в районе Пас-де-Кале, а не в Нормандии. Для этого были использованы декорации, макеты и обманные манёвры, чтобы отвлечь внимание немцев и заставить их сосредоточить силы вдалеке от места проведения десантной операции.

Эта операция была весьма успешной и помогла союзникам провести высадку в Нормандии с меньшими потерями, чем могло бы произойти, если бы немцы ожидали нападения именно там.

Появление Интернета

Конец XX века и начало XXI века: С развитием Интернета и социальных сетей фейковые новости нашли новую платформу. Легкость распространения информации онлайн привела к росту количества дезинформации.

Современный период

Сегодня фейк из исключения, свидетельствующего о непрофессионализме и недобросовестности его автора, превратился во вполне приемлемый метод создания информационного пространства [4, с. 14].

Влияние социальных сетей. В последние годы фейковые новости стали особенно заметны в контексте выборов и политической активности. Платформы, такие как Телеграмм-канал и ВКонтакте, оказались в центре внимания из-за распространения ложной информации.

Фейки, или ложные новости, стали серьёзной проблемой в современном информационном пространстве. С развитием Интернета и социальных сетей распространение недостоверной информации стало проще и быстрее.

Это могут быть политические манипуляции: фейки активно используются в политике с целью повлиять на общественное мнение, дискредитировать противников или манипулировать электоратом. Это особенно актуально в преддверии выборов.

Современные фейки могут быть связаны с экономическими интересами, например с целью получения прибыли через клики на рекламные ссылки.

В целом проблема фейков в современном периоде требует комплексного подхода, включая образовательные инициативы, технологические решения и активное сотрудничество между различными секторами общества.

В заключение необходимо отметить, что фейки — это древнее явление, которое становится актуальным всякий раз, когда происходят исторически важные события, которые влияют на общественное сознание.

Литература

1. *Распопова С. С., Богдан Е. Н.* Фейковые новости: природа происхождения // Вестник Челябинского государственного университета. 2017. № 11 (407). С. 48–53.
2. *Суходолов А. П.* Феномен «Фейковых новостей» в современном медиaprостранстве // Евроазиатское сотрудничество: гуманитарные аспекты: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Иркутск, 14–15 сент. 2017 г. — Иркутск, 2017. С. 89.
3. *Муратова Н. Ф., Тошпулатова Н. К., Алимова Г. Б.* «FAKE NEWS: дезинформация в медиа» // Университет журналистики и массовых коммуникаций Узбекистана, 2020. С. 8–12.
4. *Ильченко С. Н.* Фейковая журналистика как элемент современной шоу-цивилизации // Журналистика цифровой эпохи: как меняется профессия: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 14–15 апреля 2016 года. С. 14–18.

Петровский Дмитрий Борисович,

аспирант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dpetrovskid@gmail.com

Медиапотребление современной молодежи: тренды и особенности

Аннотация. В статье анализируется медиапотребление современной российской молодежи, которое демонстрирует растущее предпочтение цифровым медиа как основному источнику информации о стране и мире. Автор прослеживает изменение моделей взаимодействия с контентом, отмечая, что молодые россияне активно используют цифровые медиа как основной источник получения информации, значительно сокращая время контакта с традиционными СМИ, что отражает трансформацию медиакоммуникационных предпочтений и ценностных ориентиров молодёжи. В работе исследуются ключевые тенденции, включая раннее вхождение детей и подростков в цифровую среду, преобладание социальных сетей, видеохостингов и мессенджеров в структуре медиапотребления, а также растущую вовлечённость молодёжи в онлайн-коммуникации. Работа также выявляет причины и последствия перехода к цифровым медиа, включая технологические инновации, изменение ценностных ориентиров и новые формы социальных взаимодействий. В результате формируется понимание того, как современные медиа влияют на формирование идентичности, социальные связи и культурные нормы молодёжи, что имеет важное значение для дальнейших исследований и разработки образовательных и социальных стратегий в условиях цифровой эпохи. Выявленные тенденции свидетельствуют о формировании нового типа медиапотребителя, для которого цифровое пространство становится естественной средой общения и самоидентификации. Исследование опирается на статистические данные и междисциплинарный подход. Результаты подчеркивают важность развития медиаграмотности и информационной безопасности в образовательной системе, а также необходимость адаптации медиаиндустрии и государственной политики к новым реалиям цифровой медиакультуры.

Ключевые слова: медиапотребление, медиакоммуникации, социальная идентичность, социальные сети, контент.

Petrovskiy Dmitriy,

Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dpetrovskid@gmail.com

Media Consumption of Modern Youth: Trends and Features

Abstract. The article analyzes the media consumption of modern Russian youth, which demonstrates a growing preference for digital media as the main source of information about the country and the world. The author traces the changing patterns of interaction with content, noting that young Russians actively use digital media as the main source of information, significantly reducing the time of contact with traditional media, reflecting the transformation of media communication preferences and value orientations of young people. The paper examines key trends, including the early entry of children and

adolescents into the digital environment, the predominance of social networks, video hosting and messengers in the structure of media consumption, as well as the growing involvement of young people in online communication. The work also identifies the causes and consequences of the digital media transition, including technological innovations, changing value orientations, and new forms of social interactions. As a result, an understanding is being formed of how modern media influences the formation of identity, social connections and cultural norms of young people, which is important for further research and development of educational and social strategies in the digital age. The revealed trends indicate the formation of a new type of media consumer, for whom digital space is becoming a natural environment for communication and self-identification. The research is based on statistical data and an interdisciplinary approach. The results highlight the importance of developing media literacy and information security in the educational system, as well as the need to adapt the media industry and government policy to the new realities of digital media culture.

Keywords: media consumption, media communications, social identity, social networks, content.

Молодое поколение россиян демонстрирует устойчивое предпочтение цифровых медиа в качестве главного источника получения информации о стране и мире. Происходит значительное сокращение времени потребления традиционных медиа, включая телевидение и печатную прессу [1; 2]. Этот сдвиг не просто отражает технологические изменения, но и свидетельствует о глубинной трансформации медиакоммуникационных практик и ценностных ориентиров молодёжи, что делает вопрос изучения трендов их медиапотребления актуальным и требующим пристального внимания.

В связи с этим целью данной работы является анализ медиапотребления молодежи, выявление изменений моделей их взаимодействия с контентом и трансформации коммуникационных практик. Для достижения цели были сформулированы следующие задачи: проанализировать тренды медиапотребления и его структуру в современном обществе, изучить специфику мотивационных факторов, обуславливающих выбор медиа, а также проанализировать статистические данные о паттернах медиапотребления разных возрастных групп детей и подростков. Методологическая база включает в себя сравнительный анализ, элементы системного подхода и анализа статистических данных, представленных в научной литературе. Научная значимость исследования заключается в формировании практических рекомендаций для образовательной системы, медиаиндустрии и государственной политики в области информационной безопасности и медиаграмотности.

Интернет стал абсолютно доминирующим источником контента для современных молодых людей. По статистике MediaScore, около 97% подростков 12–17 лет пользуются Интернетом хотя бы раз в месяц, а 96% делают это ежедневно [3]. Такая высокая степень вовлечённости в цифровую среду свидетельствует о формировании нового типа медиапотребителя, для которого онлайн-пространство является естественной коммуникационной и информационной средой. Особенно значимым трендом становится ранний доступ к цифровым медиа. Среди детей 4–11 лет доступ в Интернет имеют 90–99%, хотя частота использования варьируется в зависимости от возраста: среди 4–5-летних Интернетом пользуются 46% ежедневно, а среди 9–11-летних этот показатель существенно выше [3]. Данная тенденция иллюстрирует непрерывное снижение возраста первого знакомства с цифровыми медиа. Анализ структуры медиапотребления показывает, что четверть интернет-времени подростков уходит на социальные сети, 22% времени занимают видеохостинги, а 20% — мессенджеры [3]. Такое распределение отражает приоритеты современной молодёжи и демонстрирует высокую значимость социальных взаимодействий и визуального контента в их медиапотреблении.

Социальные сети стали ключевой коммуникационной платформой, формирующей знания и опыт молодёжи [4]. Они выполняют не только коммуникативную функцию, но и становятся пространством для самореализации, самоидентификации и социализации. В этих условиях трансформируется сам процесс потребления информации, который становится более фрагментарным, интерактивным и персонализированным.

Понимание мотивационных факторов, обуславливающих выбор медиа молодыми россиянами, требует обращения к теории использования медиа и удовлетворения потребностей. Данная теория позволяет исследовать, какие потребности удовлетворяются в процессе использования различных медиаплатформ и почему молодёжь делает тот или иной выбор. Актуальные факторы мотивации медиапотребления

молодых россиян в цифровой среде, а также вызываемые ими медиаэффекты на личностном и социальном уровне остаются малоизученными. Кардинальные изменения ценностей, стилей жизни и социальных практик молодых россиян, сочетающиеся с высокой скоростью прогресса медиатехнологий, создают сложное и динамичное поле для исследований.

Цифровые медиа играют существенную роль в процессах социализации и самоактуализации молодёжи. Они предоставляют платформу для формирования социальных связей, выражения мнений и позиционирования себя в группе. Исследования показывают, что медиа сегодня — это не просто источник информации, но и инструмент формирования идентичности и социальных паттернов поведения [5; 6].

Системное понимание мотивационных факторов потребления медиа имеет не только теоретическую ценность, но и практическое значение для современной отечественной системы образования. Это связано с необходимостью понимания ценностных установок молодёжи, поиском эффективных коммуникационных механизмов взаимодействия педагогов и учащихся, развитием форм личностного развития молодежи.

Существенные различия наблюдаются в паттернах медиапотребления разных возрастных групп детей и подростков. Если у детей младшего возраста (4–5 лет) ежедневное использование Интернета характерно для 46%, то с возрастом этот показатель значительно растет [3]. Эта тенденция отражает постепенное включение ребенка в цифровую среду и усиление роли электронных медиа в его повседневной жизни.

Исследование медиакоммуникационных практик «цифровой молодёжи» учитывает не только возрастные особенности, но и региональный контекст. Сравнение медиапотребления молодёжи в столице и других городах России позволяет выявить как общие тренды, так и специфические региональные особенности.

Для полноценного изучения медиапотребления российской «цифровой молодежи» необходим междисциплинарный подход, включающий три группы теорий: медиакультурологические, социально-психологические и теории медиаиндустрии. Такой комплексный подход позволяет анализировать не только количественные аспекты медиапотребления, но и его качественные характеристики. И даст возможность не только выявить текущие тенденции, но и спрогнозировать дальнейшую динамику молодёжного медиапотребления и возможные культурные последствия.

Использование цифровых медиа имеет не только индивидуальные, но и социальные последствия для аудитории, способные вызвать новые масштабные эффекты в социальной жизни отдельных граждан и страны в целом. Эти последствия могут проявляться в изменении ценностных ориентаций, моделей поведения, особенностей межличностной коммуникации и гражданской активности.

Цифровые медиатехнологии меняют как практики и паттерны медиа потребления, так и социальные взаимодействия и повседневную культуру аудитории в целом. В этих условиях формируется новый тип культуры — цифровая медиакультура, характеризующаяся специфическими формами взаимодействия, потребления и создания контента [7].

Актуальным остаётся вопрос информационной безопасности и медиаграмотности молодёжи в условиях цифровизации. Осмысление сложной и многоуровневой природы медиазапросов в условиях широкого распространения цифровых медиатехнологий имеет важное значение для прогнозирования возможных вариантов развития медиакоммуникационных практик молодых россиян.

Поведение молодых людей, в особенности школьников и студентов, отражает изменяющиеся тренды медиапотребления, что позволяет изучать не только текущую ситуацию, но и предвидеть очертания будущих социокультурных трансформаций России.

Медиапотребление современной молодежи характеризуется доминированием цифровых платформ, преобладанием социальных сетей и видеохостингов, а также ранним вхождением в цифровую среду. Происходит трансформация не только способов получения информации, но и всей системы социальных взаимодействий, формирования идентичности и культурных практик. Исследование медиапотребления молодёжи требует междисциплинарного подхода, учитывающего как технологические, так и социокультурные аспекты. Особую значимость приобретает понимание мотивационных факторов, определяющих выбор медиа молодыми россиянами, и последствий этого выбора для личностного и социального развития. Наблюдаемые тенденции свидетельствуют о формировании нового типа медиакультуры, требующей адекватного научного осмысления и практических рекомендаций для образовательной системы, медиаиндустрии и государственной политики в области информационной безопасности и медиаграмотности.

Литература

1. *Вартанов С. А., Вьюгина Д. М., Гуреева А. Н.* и др. Медиапотребление «цифровой молодежи» в России. — М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Издательский Дом (типография), 2021. — 406 с.
2. Тренды медиапотребления в 2024 году [Электронный ресурс] // Енисей Медиа. URL: <https://xn--80ahcaa9dflag9b.xn--p1ai/tpost/ct6yemsmj1-trendi-mediapotrebleniya-v-2024-godu> (дата обращения: 10.04.2025).
3. Тренды медиапотребления аудитории 4–17 лет в 2025 году [Электронный ресурс] // AdIndex. URL: https://adindex.ru/publication/analitics/search/331414/img/Mediascope_CSTB.PRO.MEDIA_260225.pdf (дата обращения: 10.04.2025).
4. Медиапотребление современной студенческой молодёжи: политический аспект [Электронный ресурс] // Медиаскоп: электронный научный журнал. URL: <http://www.mediascope.ru/2783> (дата обращения: 10.04.2025).
5. От А до Z: как зумеры и поколение альфа задают тренды медиапотребления [Электронный ресурс] // Sostav.ru. URL: <https://www.sostav.ru/publication/vkontakte-74077.html> (дата обращения: 10.04.2025).
6. *Гончаренко К. О.* Роль СМИ в формировании гражданской идентичности молодежи // Коммуникология: электронный научный журнал. 2020. Т. 5. № 1. С. 35–44.
7. «ВКонтакте» выяснила, как молодёжь формирует тренды медиапотребления [Электронный ресурс] // RT на русском. URL: <https://russian.rt.com/nopolitics/news/1455059-vkontakte-molodyozh-trendy-mediapotreblenie> (дата обращения: 10.04.2025).

Сафонов Степан Леонидович,

аспирант факультета дизайна и рекламы,
кафедра рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: safonov-stepan95@mail.ru
ORCID: 0009-0007-8340-2812

Способы формирования медиаэстетики потребителя СМИ

Аннотация. В данной работе исследуются механизмы формирования медиаэстетики современного потребителя средств массовой информации. Основное внимание уделяется анализу влияния визуальных образов на восприятие информации и формирование потребительских предпочтений в условиях цифровой трансформации медиапространства. На материале современных исследований рассматриваются ключевые аспекты воздействия медиаэстетики на аудиторию:

- психологические и эмоциональные механизмы восприятия визуального контента;
- роль эстетических компонентов в формировании медиапредпочтений;
- влияние визуальных образов на потребительское поведение;
- особенности восприятия различных форматов медиаконтента.

Особое внимание уделяется анализу успешных и неудачных кейсов применения медиаэстетики в современных СМИ. Выявляются основные факторы, определяющие эффективность визуального воздействия на аудиторию. В работе подчёркивается необходимость применения инфографики, учитывающего культурные и социальные контексты целевой аудитории. Результаты исследования могут быть использованы для разработки эффективных стратегий медиакommunikации и улучшения качества визуального контента.

Ключевые слова: медиаэстетика, визуальные образы, восприятие информации, потребительское поведение, медиаконтент, цифровые технологии, визуальная коммуникация.

Safonov Stepan,

Postgraduate Student
at the Faculty of Design and Advertising,
Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: safonov-stepan95@mail.ru
ORCID: 0009-0007-8340-2812

Methods of Forming Media Aesthetics of the Media Consumer

Abstract. This paper examines the mechanisms of forming media aesthetics of the modern media consumer. The main attention is paid to the analysis of the influence of visual images on the perception of information and the formation of consumer preferences in the context of the digital transformation of the media space. Based on modern research, the key aspects of the impact of media aesthetics on the audience are considered:

- psychological and emotional mechanisms of perception of visual content;
- the role of aesthetic components in the formation of media preferences;
- the influence of visual images on consumer behavior;
- features of perception of various formats of media content.

Particular attention is paid to the analysis of successful and unsuccessful cases of the use of media aesthetics in modern media. The main factors are identified that determine the effectiveness of visual impact on the audience. The work emphasizes the need to use infographics taking into account the cultural and social contexts of the target audience. The results of the study can be used to develop effective media communication strategies and improve the quality of visual content.

Keywords: media aesthetics, visual images, information perception, consumer behavior, media content, digital technologies, visual communication.

В современном медиапространстве визуальная составляющая играет ключевую роль в формировании эстетического восприятия информации. Особенно актуальным становится вопрос о медиаэстетическом потенциале инфографики как эффективного инструмента визуализации данных. Медиаэстетика представляет собой комплексную систему визуальных и вербальных элементов, формирующих эстетическое восприятие контента.

Теоретические основы медиаэстетики

Теоретико-методологическую основу исследования составляют статьи и монографии, посвященные медиаобразованию как отдельной отрасли науки о журналистике и систематической просветительской деятельности, направленной на повышение уровня медиакомпетентности, таких ученых, как Е. А. Бондаренко [1], И. В. Жилавская [2], Т. И. Мясникова [3], А. В. Федоров [4]; работы, фокусирующиеся на визуализации как магистральной тенденции в развитии современной медиасферы, таких исследователей, как А. Амзин [5], С. И. Симакова [6; 7], А. И. Шакиров [8], В. Э. Шевченко [9]; публикации, рассматривающие инфографику как один из перспективных инструментов обработки и трансляции медиаинформации, её историю, типы, ключевые особенности и связь с «визуальным поворотом» в современных массмедиа, следующих специалистов: В. А. Бейненсон [10], Я. В. Лайкова [11], С. Э. Некляев [12].

Рассмотрев краткую справку понятия эстетики и учитывая современные медиатенденции, отметим, что в информационном обществе на стыке эстетики и медиа появляется новый феномен — медиаэстетика. Мы придерживаемся мнения М. В. Загидуллиной, считающей, что медиаэстетика строится в том числе вокруг материализованных эмоций, обретающих определённый визуальный облик [13, с. 49].

Медиаэстетика — это направление, изучающее эстетические аспекты медиакоммуникаций и их влияние на восприятие информации аудиторией. В условиях тотальной медиакратии и усиливающегося манипулятивного давления на медиапотребителя особую значимость приобретает формирование чувственного восприятия предложенного контента.

Визуальный поворот в современных СМИ характеризуется усилением роли визуальных элементов в подаче информации. Это обусловлено несколькими факторами:

- развитие цифровых технологий;
- увеличение скорости потребления информации;
- рост визуального мышления у аудитории;
- необходимость быстрой обработки больших объёмов данных.

Медиаобразовательный потенциал инфографики

Инфографика обладает значительным медиаобразовательным потенциалом благодаря следующим характеристикам:

- привлечение внимания большого количества реципиентов;
- концептуализация сложных тем и стимулирование аналитического мышления;
- опора на способность человеческого интеллекта улавливать причинно-следственные связи;
- компактность и оперативность подачи информации;
- возможность актуализации информации вне новостного контекста;
- структурирование больших объёмов данных;
- введение игровых элементов в процесс потребления информации;
- вирусный характер распространения;
- художественная составляющая, позволяющая формулировать дополнительные смыслы.

Анализ эффективности использования медиаэстетического потенциала инфографики

На примере портала «AIF.ru» можно отметить несколько успешных способов реализации медиаэстетического потенциала инфографики.

1. Цветовая гармония — это определённое соединение конкретных цветов, которое формирует органическую целостность работы. Она учитывает главные цветовые характеристики, такие как тон, уровень светлоты, насыщенность, форму, объём и положение в пространстве. Гармоничное сочетание цветов оказывает значительное влияние на эмоциональное восприятие работы. Чтобы достичь цветовой гармонии, необходимо следовать определённым правилам композиции и грамотно подбирать цветовые сочетания. Цветовая гармония данного сайта содержит:
 - использование согласованной палитры;
 - соответствие общей стилистике издания;
 - учет психологических особенностей восприятия цветов;
 - создание гармоничного визуального ряда.
2. Композиционное решение — это структурированное и организованное расположение визуальных элементов на веб-странице, которое обеспечивает удобство и эффективность восприятия информации пользователями. В качестве ярких композиционных решений выполнено:
 - логичное расположение элементов;
 - создание чёткой структуры подачи информации;
 - использование принципов визуального баланса;
 - применение правил типографики.
3. Иконграфика — это визуальный язык, представляющий призывы к действию, контент и раскрывающий смысл функциональности. Иконки должны быть простыми и понятными, передавать смысл за секунды и соответствовать единому стилю. Отличительные знаки иконграфики данного сайта:
 - разработка системы визуальных символов;
 - создание понятных иллюстраций;
 - использование метафор и аналогий;
 - применение инфографических элементов для упрощения восприятия.
4. Интерактивность — это способность взаимодействия между пользователем и системой или контентом. Она описывает возможность активного воздействия пользователя на представленную информацию и обратного влияния системы или контента на пользователя. Интерактивность, которую стоит отметить:
 - внедрение динамических элементов;
 - создание вовлекающих механик;
 - использование анимаций и переходов;
 - применение элементов геймификации.

Практическое применение инфографики в СМИ

На сайте «AIF.ru» инфографика успешно интегрируется в различные форматы публикаций. Особенно эффективны следующие типы материалов:

- экономические обзоры с визуализацией статистических данных;
- социальные исследования в формате наглядных схем;
- образовательные материалы с пошаговыми инструкциями;
- научные статьи с визуализацией сложных концепций;
- исторические обзоры с хронологическими диаграммами.

Эффективность применения инфографики

Эффективность использования инфографики подтверждается следующими показателями:

- увеличение времени пребывания пользователя на странице;
- повышение уровня вовлечённости аудитории;
- улучшение понимания сложных концепций;
- рост социальной активности (перепосты, репосты);
- повышение общего качества пользовательского опыта;

- увеличение конверсии при работе с данными;
- улучшение запоминаемости информации;
- повышение доверия к источнику информации.

Особенности создания эффективной инфографики

При создании инфографики важно учитывать следующие аспекты:

1) структура и логика:

- четкое разделение на смысловые блоки;
- логическая последовательность подачи информации;
- понятная навигация между элементами;
- структурирование данных по важности.

2) визуальное оформление:

- единая стилистика элементов;
- грамотное использование цветовой палитры;
- баланс между текстом и визуалом;
- качество исполнения графических элементов.

3) интерактивные элементы:

- логичные анимации;
- понятные интерактивные механизмы;
- плавные переходы между элементами;
- адаптивность под разные устройства.

Перспективы развития медиаэстетики в СМИ

В будущем развитие медиаэстетики будет определяться следующими тенденциями:

- усиление роли визуальных элементов в подаче информации;
- развитие технологий виртуальной и дополненной реальности;
- появление новых форматов визуализации данных;
- интеграция искусственного интеллекта в создание инфографики;
- развитие адаптивных форматов под различные устройства;
- усиление интерактивного компонента;
- появление новых форм мультимедийных историй.

Анализ показывает, что правильно реализованная инфографика не только улучшает восприятие информации, но и формирует эстетически привлекательный образ издания. При этом важно соблюдать баланс между информативностью и визуальной привлекательностью, избегая излишней декоративности, которая может отвлекать от основного содержания.

В заключение следует отметить, что инфографика является мощным инструментом формирования медиаэстетики потребителя. Её грамотное использование позволяет не только эффективно передавать информацию, но и создавать эстетически привлекательный контент, способствующий повышению лояльности аудитории к изданию.

Литература

1. *Бондаренко Е. А.* Медиаобразование: шаг в будущее. Исследования лаборатории медиаобразования ИСМО РАО // Медийно-информационная грамотность в России: дорога в будущее. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Медиа- и информационная грамотность в информационном обществе» (Москва, 24–27 апреля 2013 г.) / сост. Е. И. Кузьмин, И. В. Жилавская, Д. Д. Игнатова, под ред. И. В. Жилавской. — М.: МЦБС, 2014. С. 75–82.
2. *Жилавская И. В.* Медиаинформационная грамотность: новый концепт // Медийно-информационная грамотность в России: дорога в будущее. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Медиа- и информационная грамотность в информационном обществе» (Москва, 24–27 апреля 2013 г.) / сост. Е. И. Кузьмин, И. В. Жилавская, Д. Д. Игнатова, под ред. И. В. Жилавской. — М.: МЦБС, 2014. С. 48–56.

3. *Мясникова Т. И.* Развитие медиакомпетентности студентов университета: автореферат дисс.... канд. пед. наук: 13.00.01. — Оренбург, 2011. — 23 с.
4. *Федоров А. В.* Медиаобразование: история и теория. — М.: МОО «Информация для всех». 2015. — 450 с.
5. Адаптивные стратегии медиапроизводства // Как новые медиа изменили журналистику. 2012—2016 / под науч. ред. С. Балмаевой и М. Лукиной. — Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2016. С. 101—115.
6. *Симакова С. И.* Инструменты визуализации информации в СМИ: инфографика // Вестник Челябинского государственного университета. Филологические науки. 2017. № 6 (402). С. 91—99.
7. *Симакова С. И., Топчий И. В.* Роль средств массовой информации в воспитании медиакомпетентной аудитории // Знак: проблемное поле медиаобразования: науч. журн. — Челябинск, 2017. № 4 (26). С. 226—233.
8. *Шакиров А. И., Сафиуллина Г. Р.* Трансформация журналистики в условиях «визуального поворота» // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. Филология. Искусствоведение. Выпуск 94. 2015. № 5 (360). С. 425—431.
9. *Шевченко В. Э.* Визуальные коммуникации: тенденции форм и технологий передачи информации // Вестник Челябинского государственного университета. Филология. Искусствоведение. Выпуск 94. 2015. № 5 (360). С. 189—195.
10. *Бейненсон В. А., Карпухина Е. А.* Инфографика как форма визуализации информации в современной отечественной онлайн-журналистике // Визуальная коммуникация в социокультурной динамике: сборник статей II Международной научной конференции (24—25 ноября 2016 года) / под ред. Н. Ф. Федотовой. — Казань: Изд-во Казан. университета, 2016. С. 306—311.
11. *Лайкова Я. В.* Медиаинфографика как формат медиатекста в российских онлайн-СМИ: дисс. ... канд. филол. наук: 10.01.10. — М., 2016. — 211 с.
12. *Некляев С. Э.* Инфографика: принципы визуальной журналистики // Вестник Московского университета. Сер. 10. Журналистика. 2010. № 4. С. 53—66.
13. *Загидуллина М. В.* Ключевые черты медиаэстетики: ментально-языковые трансформации // Челябинский гуманитарий. 2016. № 2 (35). С. 46—52.

Тимошенко Илья Алексеевич,

аспирант факультета дизайна и рекламы,
кафедра рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: iliaticimoshenko5@yandex.ru
SPIN-код: 2588-1318
ORCID: 0009-0007-6190-6614

Научный руководитель

Немировская Елена Павловна,

кандидат социологических наук,
заведующая кафедрой рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lena@levgroup.ru

Бренды как медиавоспитатели: как бизнес формирует медиаграмотность поколения Alpha

Аннотация. В статье рассматривается роль брендов в формировании медиаграмотности поколения Alpha. В условиях цифровизации детского медиапотребления коммерческие структуры всё чаще выступают как неформальные медиавоспитатели, предоставляя контент обучающего характера и влияя на становление критического мышления и навыков работы с информацией у детей. На основе теоретического анализа и эмпирических данных, включая кейсы российских брендов, выявляются основные форматы и механизмы, с помощью которых бизнес участвует в процессе медиавоспитания. Делается вывод о необходимости этического регулирования подобных инициатив и потенциальном партнёрстве между брендами, образовательными институтами и родителями.

Ключевые слова: медиаграмотность, бренды, поколение Alpha, edutainment, медиавоспитание, цифровое образование, критическое мышление.

Timoshenko Ilya,

Postgraduate Student
at the Faculty of Design and Advertising,
Department of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: iliaticimoshenko5@yandex.ru
SPIN-code: 2588-1318
ORCID: 0009-0007-6190-6614

Scientific Supervisor

Nemirovskaya Elena Pavlovna,

PhD in Social Sciences,
Head of the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lena@levgroup.ru

Brands as Media Educators: How Business Shapes the Media Literacy of the Alpha Generation

Abstract. The article examines the role of brands in shaping the media literacy of the Alpha generation. In the digitalization of children's media consumption, commercial entities are increasingly acting as informal media educators, providing educational content and influencing the development of critical thinking and information skills among children. On the basis of theoretical analysis and empirical data, including cases of Russian brands, the main formats and mechanisms through which business participates in the media education process are identified. It is concluded that there is a need for ethical regulation of such initiatives and potential partnership between brands, educational institutions and parents.

Keywords: media literacy, brands, generation Alpha, edutainment, media education, digital education, critical thinking.

Поколение Alpha (дети, родившиеся после 2010 года) растёт в условиях информационного изобилия и цифровой интеграции, где медиапотребление начинается с раннего возраста. В отличие от предыдущих поколений, они сталкиваются с большим объёмом визуальной и мультимодальной информации, часто не отличая развлекательный контент от рекламного или образовательного. На этом фоне бренды становятся не только маркетинговыми субъектами, но и потенциальными медиавоспитателями — источниками знаний, ценностей и моделей поведения.

Современные компании осваивают формат edutainment (обучение + развлечение), используя мультимедийные платформы, игры, соцсети, инфлюенсеров и специальные образовательные проекты. Этот процесс происходит на фоне нехватки институциональных форм медиавоспитания и открывает массу возможностей, но вместе с этим и новые риски.

Актуальность данного исследования обусловлена возрастающей ролью брендов в формировании медиаграмотности у детей, особенно в контексте поколения Alpha. В мире активной цифровизации и развития медиасреды бренды становятся не просто коммерческими акторами экономической деятельности, но и весомыми участниками образовательного процесса. Компании способствуют обучению младшего поколения и освоению им навыков по работе с информацией и критическому восприятию медиаконтента. Такие тенденции нуждаются в изучении и обсуждении, так как специфика действий компании может иметь как позитивные, так и негативные последствия. Особенно важно отметить отсутствие регуляции и надзора за данной сферой на сегодняшний день.

Цель исследования — выявить механизмы и формы, с помощью которых бренды влияют на развитие медиаграмотности у детей поколения Alpha. Для достижения цели будут выполнены следующие задачи: Задачи исследования включают: найти и изучить уже существующие практики медиаобразования с участием брендов, оценить их эффективность, провести анализ рисков и преимуществ такой деятельности, сравнить отечественный и зарубежный опыт в этом процессе. Результаты данного исследования будут значимы для будущей разработки стратегий медиапотребления у поколения Alpha. Также по итогам работы будет сформирована картина взаимодействия между брендами и образовательными учреждениями в процессе медиавоспитания.

Для достижения поставленных целей в исследовании применялись следующие методы:

1. Теоретический обзор литературы — для анализа теоретической базы, определения терминологии и углубления в тему медиаобразования от коммерческих компаний и их взаимодействия с поколением Alpha.
2. Контент-анализ — для анализа образовательных материалов, которые компании создают и распространяют на своих онлайн-площадках.
3. Кейсовый анализ — для изучения и аналитики успешных кейсов развития медиаграмотности отечественных и зарубежных брендов.

Объектом исследования является деятельность брендов в сфере медиавоспитания, направленная на развитие медиаграмотности у детей, а также образовательные практики, реализуемые через различные цифровые платформы и средства массовой информации.

Современная медиасреда оказывает заметное влияние на процессы социализации детей, особенно поколения Alpha, которое с рождения погружено в цифровую реальность. Исследователи отмечают, что медиаграмотность становится неотъемлемой частью формирования личности в условиях цифрового общества [2, с. 30]. Согласно Лесковой и др., социализация личности сегодня происходит не только через традиционные институты (семья, школа), но и через цифровое пространство — социальные сети, онлайн-платформы и цифровые сообщества [3, с. 4]. В современных реалиях практически любой крупный бренд также представлен в сети посредством ведения своих страниц в соцсетях, таким образом бренды уже начинают влиять на мировосприятие пользователей, и с каждым годом всё более юных.

Отдельное внимание в литературе уделяется роли взрослых — родителей и педагогов — как посредников в формировании медиаграмотности. Однако всё чаще в этой роли выступают и коммерческие бренды. Благодаря производству контента, разработке образовательных игр, платформ и приложений бренды фактически начинают выполнять функции неформальных медиавоспитателей. Их продукция формирует у детей представления о мире, ценностях, социальных ролях и нормах поведения, влияя на их социализацию [4, с. 372].

Влияние брендов на повседневную цифровую жизнь детей делает их новым институтом медиавоспитания, способным формировать медиаграмотность, при условии адаптации их продуктов к возрастным и когнитивным особенностям аудитории. Согласно исследованию Фейгиной и коллег, бренды в цифровом пространстве оказывают значительное влияние на поведение детей и подростков, формируя их практики, установки и нормы поведения [5, с. 41].

В соответствии с определением ЮНЕСКО, медиаграмотность включает в себя навыки доступа, анализа, оценки, создания и взаимодействия с медиаконтентом. Для поколения Alpha эти навыки должны быть сформированы с учётом их раннего взаимодействия с цифровыми медиа. Edutainment — это интеграция образовательного и развлекательного контента, которая используется брендами для вовлечения детской аудитории. Этот формат позволяет эффективно транслировать знания через игру, сюжет, персонажей и визуальную стимуляцию. Согласно статье Н.А. Кобзевой, edutainment рассматривается как современная технология обучения, обладающая значительным методическим потенциалом и преимуществами [1, с. 193].

В современной медиасреде бренды выходят за пределы традиционной рекламной роли и становятся полноценными медиаплатформами. Они создают собственные каналы для коммуникации, выпускают образовательный контент, а также оказывают влияние на медиапрактики и когнитивные паттерны поведения детей. В условиях цифровизации и постоянного потока информации бренды играют ключевую роль в формировании медиаграмотности, особенно среди поколения Alpha. Исследования показывают, что бренды, использующие игровые механики, социальные сети и мультимедийные платформы для предоставления образовательного контента, могут значительно способствовать развитию у детей навыков критического мышления, способности анализировать информацию и выявлять манипуляции.

Исследование Common Sense Media [7] отмечает, что поколение Alpha активно потребляет цифровой контент, и бренды играют ключевую роль в формировании навыков медиаграмотности. Видеохостинги и социальные сети занимают главенствующую роль в продвижении образовательного контента брендами. Благодаря им компании продвигают свои программы и помогают детям учиться навыкам критического восприятия информации и аналитическим способностям. Однако всё чаще в такие развивающие модули интегрируется контент с уклоном в технические науки. Например, программа LEGO Boost или Spike Prime рассчитаны на сборку конструктора детьми и написания простых программ для управления роботами, развивают не только медиаграмотность, но и прикладные навыки программирования.

Исследование Pew Research Center [8] подтверждает, что социальные сети оказывают значительное влияние на медиаграмотность среди детей. В социальных сетях регулярно вводится фильтрация контента, что помогает отделять реальные факты от фейков. Головная компания площадки Youtube — Google активно внедряет свои обучающие технологии не только на видеохостинге, ещё они создали отдельную образовательную программу Be Internet Awesome¹. В формате игрового взаимодействия платформа помогает детям познать азы медиаграмотности.

Дальнейшее исследование, проведенное Australian Communications and Media Authority [6], показывает, как бренды могут вносить вклад в формирование медиаграмотности через образовательный контент. Например, австралийская компания ABC Kids, предлагает программы, которые учат детей фильтровать информацию в сети. На сайте организации есть несколько разделов, в том числе раздел с обучением, в нём собраны курсы для повышения критического восприятия информации, канал направлен на детей в возраст 3–7 лет, поэтому в курсах нет сложной информации, лишь ознакомительная, чтобы дети получали легкие и базовые данные с ранних лет.

В целом данные исследования подчёркивают, что геймификация и взаимодействие с брендами через медиаплатформы становятся эффективными инструментами для обучения медиаграмотности, способствуя развитию аналитического мышления у детей и формированию навыков фильтрации контента.

Бренды вовлекаются в медиавоспитание через следующие форматы:

- создание обучающих приложений и онлайн-курсов;
- выпуск мультфильмов и игр с образовательным уклоном;
- проведение уроков цифровой безопасности и медиаграмотности;
- сотрудничество с блогерами для продвижения критического мышления;
- интеграция образовательного контента в маркетинговые кампании.

¹ https://beinternetawesome.withgoogle.com/en_us/ (дата обращения: 12.04.2025).

В России множество брендов активно вовлечены в процесс формирования медиаграмотности у детей, предлагая инновационные образовательные проекты, которые охватывают различные аспекты цифрового образования и медиагигиены. Эти инициативы, как правило, используют адаптивные технологии, игровые механики и мультимедийный контент для вовлечения детей в образовательные процессы.

Яндекс в рамках своих проектов, таких как «Яндекс. Учебник» и «Яндекс. Безопасность», делает упор на навыки программирования и математики. Однако обе платформы способствуют развитию у школьников ключевых навыков, в контексте медиаграмотности — цифровой гигиены и поисковых навыков. Эти образовательные программы содержат интерактивные задания, которые способствуют безопасному освоению интернет-среды у детей. А также обучению навыкам эффективного поиска и анализа информации в сети. Использование игровых форматов делает процесс обучения более увлекательным. У компании также существует площадка с образовательными курсами «Я. Практикум», на которой есть бесплатный курс «Цифровая грамотность и безопасность в Интернете».

Сбер в том числе берёт на себя роль медиавоспитателя. Платформа «СберКласс» ориентирована на развитие финансовой и цифровой грамотности детей, начиная с начальной школы. Курс включает в себя обучение с помощью искусственного интеллекта и индивидуально настраиваемого контента, иными словами, обучение само подстраивается под уровень знаний обучающегося ребенка. Он включает темы, связанные с безопасным поведением в сети и основами финансовой грамотности, что играет важную роль в формировании у детей навыков осознанного потребления информации.

Тинькофф с проектом «Тинькофф Образование» предлагает курсы, направленные на развитие критического мышления и финансовой осведомлённости среди детей. В рамках этого проекта внимание уделяется распознаванию манипуляций в рекламе и обучению детей методам критической оценки рекламного контента. Программа обучает детей не только финансовой грамотности, но и помогает выработать осознанное отношение к медиа, что способствует развитию их медиаграмотности.

Компания Kinder в сотрудничестве с фондом «Дети Онлайн» проводила серию «весёлых уроков» интернет-безопасности для школьников младших классов. В этих занятиях использовались брендовые персонажи и игровые форматы, что делало обучение более доступным и увлекательным для детей. Такой подход позволял не только донести важные знания о безопасности в сети, но и привить навыки осознанного поведения в цифровом пространстве.

Существует также проект «Цифровой ликбез». Он организован органами власти и некоторыми компаниями вместе (ВК, Авито, Сбер, Контур и Касперский). Программа «Цифровой ликбез» ориентирована на обучение детей и родителей основам медиагигиены. В рамках этой программы дети учат, как защищать свои персональные данные, распознавать фейки и манипуляции в Интернете. В программе несколько блоков, теоретические лекции, практические занятия и также существует отдельная вкладка с тестированием, по итогам которого можно получить сертификат о прохождении курса.

Таким образом, российские бренды активно интегрируются в процесс медиавоспитания, формируя у детей ключевые навыки для безопасного и осознанного взаимодействия с цифровым контентом. Каждый из представленных проектов вносит свой вклад в развитие медиаграмотности, обучая детей критическому восприятию информации, распознаванию манипуляций и соблюдению цифровой безопасности. Бренды активно осваивают роль медиавоспитателей, формируя у поколения Alpha ключевые навыки: критическое восприятие информации, осознанное поведение в сети, базовые принципы цифровой этики. Однако эта функция остаётся двойственной, поскольку сочетает просветительство с продвижением коммерческих интересов. Возникает необходимость в этической регуляции и системной интеграции брендов в образовательную инфраструктуру.

Исходя из всего вышесказанного можно подвести итоги и сделать несколько ключевых выводов. Бренды играют всё более заметную роль в медиавоспитании поколения Alpha, бренды взаимодействуют с пользователями через социальные сети и собственные платформы. Через edutainment и цифровые каналы они обучают детей медиагигиене, критике и осознанному поведению. Беря во внимание опыт российских компаний, можно сказать, что они демонстрируют потенциал для расширения партнёрства между бизнесом и образовательными институтами. Но важно учитывать, что нужен мониторинг качества и прозрачности подобного контента, чтобы избежать манипулятивных практик и сохранить образовательную ценность. С таким подходом возможно добиться более продуктивного развития медиаграмотности у поколения Alpha.

На основании собранных данных мы видим такие перспективы дальнейших исследований: стоит подробнее разобраться, как именно бренды могут участвовать в медиавоспитании детей — где проходит грань между обучением и коммерцией, какие этические стандарты стоит выработать. Также важно изучать, как брендированный контент влияет на мышление и поведение детей в долгосрочной перспективе. Ещё одно направление — разработка понятных инструментов, чтобы оценивать качество обучающего контента от брендов. И, конечно, остаётся ключевой задачей — помогать поколению Alpha формировать навыки осознанного и безопасного медиапотребления в цифровом мире, который постоянно меняется.

Литературв

1. *Кобзева Н. А.* Edutainment как современная технология обучения // Ярославский педагогический вестник. 2012. № 4. С. 192–195.
2. *Котляр П. С.* Медиаграмотность в условиях развития цифровых технологий // Вестник ВятГУ. 2017. № 8. С. 26–32.
3. *Лескова И. В., Юдина Т. Н., Киселева Е. Е., Ушаков А. А.* Субкультура и социализация: меняющиеся стили поведения в цифровом обществе // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2020. № 2.
4. *Соскова Н. Г.* Инструментарий детских СМИ в формировании личности ребенка // Вестник науки. 2024. № 5 (74) том 1. С. 370–374.
5. *Фейгина А. Я., Агузарова Е. И., Коровина А. И., Русакова М. М.* Потребительская социализация детей и подростков в контексте цифрового общества // Экономическая социология. 2023. № 4. С. 38–61.
6. Digital Platforms and Their Impact on Media Literacy [Электронный ресурс] // Australian Communications and Media Authority. URL: <https://www.acma.gov.au> (дата обращения: 12.04.2025).
7. The Common Sense Census: Inside the 2020 Digital Media Landscape [Электронный ресурс] // Common Sense Media URL: <https://www.common sense media.org>. (дата обращения: 12.04.2025).
8. Pew Research Center. Social Media and the News: A Pew Research Center Survey [Электронный ресурс] // Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org>. (дата обращения: 12.04.2025).

Хабибов Дмитрий Валерьевич,

заместитель декана, аспирант
кафедры рекламы и визуальных коммуникаций,
факультет дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
ORCID: 0009-0001-4988-0323
E-mail: dkhabibov@synergy.ru

Модернизация стратегии продакт-плейсмент в современных медиакоммуникационных каналах на примере fashion-бренда YOU WANNA

Аннотация. В статье рассматривается тема модернизации стратегии продвижения модных брендов с применением технологии продакт-плейсмент. Объект исследования – технология продакт-плейсмент. Предмет исследования – модернизация стратегии продвижения в современных медиакоммуникациях. Метод исследования: контент-анализ. По результатам автор делает вывод о модернизации традиционных инструментов продакт-плейсмента в связи с цифровизацией и появлением новых коммуникационных каналов в digital среде, способных увеличить количество точек касания бренда с аудиторией и выстроить доверие.

Ключевые слова: продакт-плейсмент, медиакоммуникации, digital, fashion-индустрия, YOU WANNA.

Khabibov Dmitry,

Deputy Dean, Postgraduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
ORCID: 0009-0001-4988-0323
E-mail: dkhabibov@synergy.ru

Modernization of Product Placement Strategy in Modern Media Communication Channels Using the Example of the YOU WANNA Fashion-Brand

Abstract. The article examines the topic of modernizing the promotion strategy of fashion brands using product placement technology. The object of the study is product placement technology. The subject of the study is modernizing the promotion strategy in modern media communications. Research method: content analysis. Based on the results, the author concludes that traditional product placement tools are being transformed due to digitalization and the emergence of new communication channels in the digital environment that can increase the number of points of contact between the brand and the audience and build trust.

Keywords: product placement, media communications, digital, fashion industry, YOU WANNA.

Продакт-плейсмент (product placement — англ.) — термин используется в русском языке как «перевод-калька». Для маркировки приёма в телепередачах применяют аббревиатуру «РР». В переводе с английского языка означает «размещение продукта». Места размещения могут быть разнообразны: фильмы, телепередачи, книги, мультфильмы — это традиционные медиа. С развитием новых медиа стало возможным размещение продукта (product) в стримах, блогах инфлюенсеров, видеоиграх. На конференции в рамках Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2024) был заявлен ещё один медиакommunikационный канал, который активно осваивают бренды — метавселенные.

В монографиях Л. О. Алгави, Д. А. Н. Аль-Ханаки [1], О. М. Кожина [2] продакт-плейсмент относят к синтетическим средствам маркетинговых коммуникаций, но не к скрытой рекламе. Любая реклама является оплаченной формой представления продукта. Продакт-плейсмент — это, скорее бартерная технология. Развивалась вместе с киноиндустрией и позволяла экономить бюджет на реквизите, так как часть его получали бартером от брендов, с которыми заключали взаимовыгодное сотрудничество:

- 1) бренд предоставляет одежду, обувь и другой реквизит;
- 2) реквизит появляется в фильме;
- 3) в умах зрителей склеивается с образом главных героев;
- 4) возбуждает желание этот образ повторить, приобрести такой же look.

Этапы построения коммуникационной воронки взаимодействия бренда с целевой аудиторией представлены на рисунке 1.

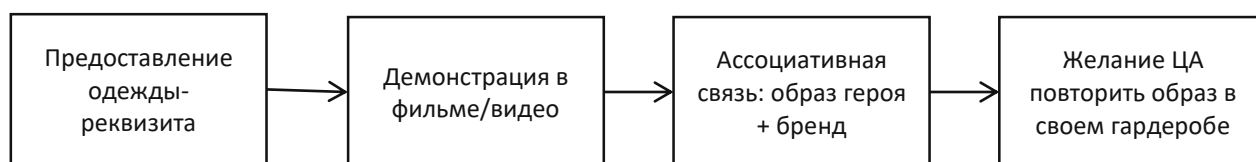


Рис. 1. Этапы построения коммуникационной воронки в продакт-плейсмент

Fig. 1. Stages of building a communication funnel in product placement

Источник: составлено автором.

П. Киселева [3, с. 14] называет продакт-плейсмент «партизанской тропой к сознанию потребителя». Выгода рекламная, размещение спонсорское, управление массовым сознанием и потребительским поведением близкое к пропаганде и PR. Отсюда и отнесение продакт-плейсмента к синтетическому средству маркетинговых коммуникаций.

С развитием Интернета применение технологии продакт-плейсмент претерпевает ряд изменений. В традиционном формате бренды появлялись в фильмах или в тематических телевизионных проектах. Как правило, сотрудничество начиналось ещё задолго до съёмок. Часто продюсеры сами выстраивали линии коммуникации и коммерческих взаимодействий с брендами fashion-индустрии. Последние составляли образы актёров фильмов, ведущих телепередач. Сегодня происходит модернизация медиаканалов в связи с развитием Интернета.

1. Телевидение как классический канал демонстрирует бренды, встроенные в фильмы, телепередачи, шоу, клипы музыкантов, мультфильмы.
2. Новые медиа — электронные версии телевизионного контента присутствуют на сайтах и в социальных сетях, задействуется механизм дистрибуции контента.
3. Известные персоны — актёры фильмов, участники телепередач, шоу, музыканты и певцы выкладывают контент со встроенными брендами в свои персональные социальные сети и каналы.
4. Блогеры — люди, получившие известность и признание целевой аудитории за счёт постоянной публикации контента в социальных сетях, также взаимодействуют с брендами и используют их для создания антуража и собственных образов при общении с подписчиками.

Последние два пункта связаны с коммуникацией через персональные бренды. Ярko наблюдается взаимосвязь, при которой сильный персональный (личный) бренд может усилить бренд корпоративный или товарный [4]. Проследим это взаимодействие на примере бренда модной одежды YOU WANNA (<https://you-wanna.ru/>). В таблице 1 представлен контент-анализ постов известных персон, взаимодействующих с брендом.

Таблица 1

Технология продакт-плейсмент при взаимодействии YOU WANNA с известными личностями

Table 1

Product placement technology in YOU WANNA interactions with famous personalities

Описание	Аудитория
Ксения Собчак (российская журналистка, теле- и радиоведущая, актриса, продюсер) Использует одежду бренда YOU WANNA для личных фотосъемок, REELS-обзоров, в повседневной жизни	332 тыс. t.me>s/ksbchk 6,9 тыс. vk.com>sobchak 19,4 ok.ru>profile/576881663204
Ида Галич (блогер) Бренд приглашает блогера для освещения в социальных сетях личного участия знаменитости в мероприятии YW	389,4 тыс. vk.com>galichidaa 275 тыс. t.me>GALICH_onok 257,5 dzen.ru>a/ZjUvkCBDcCPYM3_x
Ольга Бузова (певица, телеведущая) Использует одежду бренда YOU WANNA для личных фотосъемок	1,2 млн vk.com>buzovaofficial 404 тыс. t.me>s/byzovahouse 137,5 ok.ru>Группы>Ольга Бузова 8,1 млн tiktok.com>@buzova86 38 тыс. dzen.ru>olgabuzova 1,4 млн Ольга Бузова — YouTube
Лера Кудрявцева (телеведущая) Использует одежду бренда YOU WANNA для личных фотосъемок	266 тыс. t.me>s/lerakudryavtseva 48 тыс tiktok.com>@lera_kudryavtseva 211 тыс. ok.ru>Пользователи>Лера Кудрявцев 111,9 тыс dzen.ru>a/aEROTk32L0xbPQe3
Оксана Самойлова (блогер, экс-модель) Участвует в фотосессиях для бренда YOU WANNA, использует одежду бренда для личных фотосъемок, в повседневной жизни	237 тыс. t.me>sammyfam 1,1 млн vk.com>samoylovaooxxana 77,5 тыс. dzen.ru>a/ZFFoBKk4bW9Sc__N
Ольга Серябкина (певица, актриса, телеведущая) Является моделью бренда YOU WANNA. В каталоге бренда есть отдельная страница YOU WANNA X SERYABKINA, использует одежду бренда в повседневной жизни	https://you-wanna.ru/catalog/youwannaxseryabkina/ 22, 6 тыс. t.me>s/seryabkina 279,9 тыс. tiktok.com>@seryabkinaolga 91,1тыс. ok.ru>Пользователи>Ольга Серябкина 142 тыс. SERYABKINA — YouTube 1,1 млн vk.me>seryabkina

Источник: составлено автором на основании анализа контента социальных сетей.

Представленные в таблице коллаборации бренда YOU WANNA с известными личностями можно объединить в четыре группы:

- 1) сотрудничество известной личности с брендом в статусе модели;
- 2) использование знаменитостью одежды бренда для фотосессий и съемок;
- 3) приглашение известных личностей на информационные поводы, организуемые брендом, для освещения в социальных сетях личного участия знаменитости в мероприятии бренда;
- 4) использование знаменитостью образов из коллекций бренда в качестве повседневной одежды.

Контент-анализ fashion-бренда показал, что сотрудничество с известными личностями является важной составляющей маркетинговой стратегии YOU WANNA. Этот подход позволяет значительно повысить узнаваемость, доверие и лояльность к бренду через публикации в каналах персональных брендов с широкой аудиторией подписчиков (от нескольких сотен тысяч до миллионов). Технология продакт-плейсмент адаптировалась к новым коммуникационным каналам — социальным сетям. Коллаборации предполагают, что информация о бренде появляется в каналах известных личностей и запускает вирусный

механизм, при котором образы от *YOU WANNA* распространяются подписчиками знаменитостей уже без участия самого бренда.

Таким образом, можно сделать вывод о модернизации традиционных инструментов продакт-плейсмента в связи с цифровизацией и появлением новых коммуникационных каналов в digital среде, способных увеличить количество точек касания бренда с аудиторией и выстроить доверие.

Литература

1. *Алгави Л. О., Аль-Ханаки Д. А. Н.* и др. Медиакоммуникации и интернет-маркетинг в условиях цифровой цивилизации: монография. — Челябинск, 2020. — 475 с.
2. *Кожина О. М.* Продакт плейсмент в России и его восприятие потенциальными потребителям: монография. — М., 2014. — 260 с.
3. *Киселева П. А.* Product placement по-русски. — М.: Вершина, 2008. — 152 с.
4. *Немировская Е. П., Зайнуллина О. А., Зайнуллин С. Б.* Корпоративная бренд-модель как основа для построения медиакоммуникаций бренда в нише креативных индустрий // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2024. Т. 1. № 4 (45). С. 99–106.

Хань Цзячэнь,
аспирант,
Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы, Москва,
E-mail: 1042238006@pfur.ru

Научный руководитель
Зайнуллин Сергей Булатович,
кандидат экономических наук, профессор кафедры
рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: law_union@mail.ru

Пользовательский опыт в цифровой маркетинговой экосистеме новых энергетических транспортных средств в Китае

Аннотация. Движимая целями «двойного углерода» и цифровой трансформацией, китайская индустрия новых энергетических транспортных средств ускоряет реконструкцию экосистемы цифрового маркетинга, ориентированной на пользователя. В этой статье основное внимание уделяется пользовательскому опыту в этой области, изучается, как инструменты цифрового маркетинга меняют процесс покупки потребителя, а также анализируются основные болевые точки точек соприкосновения с пользователем и пути повышения ценности. Исследование показало, что спрос пользователей на персонализированный контент, прозрачные услуги и полноценный интерактивный опыт значительно вырос, однако проблемы конфиденциальности данных, информационная перегрузка и фрагментация платформы по-прежнему ограничивают оптимизацию опыта. В статье посредством анализа случаев предлагаются три основные стратегии: экологическое сотрудничество, расширение технологических возможностей и совместное создание пользователями с целью продвижения экосистемы цифрового маркетинга от «дорожной конкуренции» к «получению добавленной стоимости», а также предоставления ориентира для высококачественной разработки новых китайских брендов транспортных средств на энергии.

Ключевые слова: двойные цели по сокращению выбросов углерода, цифровая трансформация, пользовательский опыт, цифровой маркетинг, добавленная стоимость опыта.

Han Jiachen,
Postgraduate Student,
Peoples' Friendship University of Russia
named after Patrice Lumumba, Moscow,
E-mail: 1042238006@pfur.ru

Scientific Supervisor
Zainullin Sergey,
PhD in Economics,
Professor at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: law_union@mail.ru

User Experience in the Digital Marketing Ecosystem of New Energy Vehicles in China

Abstract. Driven by the goals of "double carbon" and digital transformation, China's new energy vehicle industry is accelerating the reconstruction of its user-centric digital marketing ecosystem. This paper focuses on the user experience in the field, examines how digital marketing tools are changing the consumer's purchasing process, and analyzes the main pain points of user touchpoints and ways to increase value. The study found that users' demand for personalized content, transparent services, and full-fledged interactive experiences has increased significantly, but data privacy issues, information overload, and platform fragmentation still limit the optimization of experience. Through case

analysis, this paper proposes three main strategies: green cooperation, technological empowerment, and user co-creation, aiming to advance the digital marketing ecosystem from “road competition” to “added value acquisition”, and provide a benchmark for the high-quality development of China’s new energy vehicle brands.

Keywords: dual carbon targets, digital transformation, user experience, digital marketing, experience value added.

В условиях острой необходимости реагирования на изменение климата и преобразования энергетической структуры во всем мире Китай, являющийся крупнейшим в мире рынком транспортных средств на новых источниках энергии, ускоряет модернизацию автомобильной промышленности в направлении экологически чистых и интеллектуальных направлений посредством достижения «двойных углеродных» целей (углеродный пик и углеродная нейтральность) и стратегий цифровой трансформации.

В 2023 году уровень проникновения новых энергетических автомобилей в Китае превысит 35%, а по масштабам производства и продаж страна будет занимать первое место в мире восемь лет подряд. Конкуренция в отрасли постепенно сместится от «конкуренции по производительности продукции» к «конкуренции экологичности эксплуатации пользователем». В то же время новое поколение потребителей существенно усилило свою зависимость от цифровых услуг. По данным «Белой книги о поведении пользователей новых энергетических транспортных средств в Китае», более 70% покупателей автомобилей считают онлайн-интерактивный опыт ключевым фактором при принятии решения.

Однако быстрое развитие отрасли также выявило ключевые противоречия: с одной стороны, пользователи ожидают бесперебойных цифровых услуг на протяжении всего жизненного цикла (например, персонализированных рекомендаций и прозрачного отслеживания состояния транспортного средства); С другой стороны, недостатки автомобильных компаний в возможностях интеграции данных, эффективности кросс-платформенного взаимодействия, а также механизмах обеспечения конфиденциальности и безопасности привели к фрагментированному пользовательскому опыту и отсутствию доверия.

Ведущие местные компании в лице BYD, опираясь на двойной принцип «собственно разработанные технологии + открытая экология», первыми осваивают модель прямого подключения к пользователю. Активность их платформы для работы с пользователями в 2023 году выросла на 58% в годовом исчислении, предоставив отрасли практический пример цифровой трансформации [1]. В этом контексте изучение пути оптимизации пользовательского опыта в экосистеме цифрового маркетинга новых энергетических транспортных средств является не только неизбежным требованием для реагирования на национальную стратегию, но и ключевым прорывом для преодоления однородной конкуренции в отрасли и достижения устойчивого роста.

Новое поколение потребителей не только требует от автомобильных компаний предоставления персонализированных рекомендаций по контенту и прозрачных процессов обслуживания, но и рассчитывает на достижение глубокой связи между транспортными средствами, умными домами и офисными помещениями посредством бесперебойного взаимодействия между платформами и создания интегрированной экосистемы транспортных средств и услуг.

Однако отрасль по-прежнему сталкивается со структурными противоречиями в ходе своего быстрого расширения: риски, связанные с конфиденциальностью и безопасностью данных, подрывают доверие пользователей, избыточность информации на нескольких платформах приводит к снижению эффективности принятия решений, а сценарии онлайн- и офлайн-обслуживания фрагментированы, что выявляет недостатки компаний в возможностях управления данными, интеграции экологических ресурсов и углубленной эксплуатации ценности для пользователей.

Благодаря целям «двойного углерода» и цифровой трансформации спрос пользователей в китайской отрасли новых энергетических транспортных средств сместился с отдельных функций продукта на полноценный интерфейс с добавленной стоимостью. Исследование показало, что спрос потребителей на персонализированные рекомендации контента, прозрачные услуги и бесперебойное взаимодействие на разных платформах значительно вырос [2], особенно в управлении жизненным циклом транспортных средств и сценариях интеллектуального взаимодействия. Однако проблемы конфиденциальности и безопасности данных, избыточность информации на нескольких платформах и разрозненность сценариев обслуживания по-прежнему остаются основными препятствиями, мешающими улучшению пользовательского опыта.

Отраслевые практики, представленные BYD, показали, что путем интеграции междоменных ресурсов посредством экологического сотрудничества, расширения возможностей технологий для создания интеллектуальной системы обслуживания (например, службы поддержки клиентов на базе искусственного интеллекта) и стимулирования ценности сообщества посредством совместного творчества пользователей можно эффективно устранить болевые точки пользователей и способствовать трансформации цифрового маркетинга из «конкуренции за трафик» в «добавленную ценность опыта» [3]. Такая стратегия не только сокращает цикл принятия решений пользователем и повышает доверие к бренду, но и повышает лояльность пользователей и долгосрочную ценность за счёт интеграции сценариев онлайн- и офлайн-обслуживания.

В конечном итоге реконструкция цифровой экосистемы, ориентированной на опыт, открыла дифференцированный путь конкуренции для брендов новых энергетических транспортных средств. Он не только отвечает стратегии зеленого развития страны, но и предоставляет отрасли практическую модель, позволяющую преодолеть дилемму однородности и достичь высококачественного развития [4]. В будущем нам необходимо будет и дальше находить баланс между извлечением ценности данных и защитой конфиденциальности, углублять межотраслевое сотрудничество и постоянно раскрывать потенциал роста, обусловленный пользовательским опытом. Эта трансформация не только способствует обновлению парадигмы цифрового маркетинга с «конкуренции за трафик» на «добавленную стоимость опыта», но и придаёт новый импульс качественному развитию отрасли за счёт сокращения цепочки принятия решений пользователем и создания дифференцированных барьеров обслуживания.

В настоящее время на фоне глобальной зелёной трансформации и обострения конкуренции в цифровой экономике китайским брендам новых энергетических транспортных средств необходимо глубже изучить механизм динамического баланса извлечения данных и защиты конфиденциальности, углубить стандартизацию и открытость межотраслевого сотрудничества, а также разработать инновационные модели на основе суверенитета пользователя, чтобы раскрыть долгосрочный потенциал «роста, основанного на опыте». В будущем экологические возможности, ориентированные на пользовательский опыт, станут для китайских автомобильных компаний ключевой стратегической точкой опоры, позволяющей им выдержать международную конкуренцию и осуществить переход от «лидерства по масштабу» к «лидерству по ценности».

Под влиянием двойной цели «двойного углерода» и цифровой трансформации экосистема цифрового маркетинга китайской индустрии транспортных средств на новых источниках энергии претерпевает глубокую трансформацию от «конкуренции на дорогах» к «получению добавленной стоимости». Исследования показывают, что потребительский спрос перешёл от ориентации на традиционную функциональность продукта к ориентации на полноценный опыт взаимодействия, что особенно проявляется в высокой потребности в персонализированных услугах, прозрачной информации и бесперебойном взаимодействии в различных сценариях. Однако такие проблемы, как конфиденциальность и безопасность данных, избыточность информации и фрагментация платформы, по-прежнему ограничивают непрерывную оптимизацию пользовательского опыта, что отражает недостатки предприятий в управлении данными, экологическом сотрудничестве и извлечении пользы для потребителей.

Отраслевые практики, представленные BYD, подтвердили эффективность трёх основных стратегий: экологическая синергия, расширение технологических возможностей и совместное творчество пользователей. Эти стратегии не только значительно повысили удовлетворённость пользователей и доверие к бренду на протяжении всего пути, но и открыли брендам дифференцированный конкурентный путь за счёт сокращения циклов принятия решений и повышения лояльности пользователей.

Исследование также показывает, что реконструкция цифровой экосистемы, в основе которой лежит пользовательский опыт, является не только ключевой мерой реагирования на национальную стратегию зеленого развития, но и прорывом, позволяющим преодолеть однородную конкуренцию в отрасли и добиться высококачественного развития. В будущем брендам новых энергетических транспортных средств необходимо будет искать динамичный баланс между разработкой ценности данных и защитой конфиденциальности, углублять механизмы межотраслевого сотрудничества и продолжать изучать модели инноваций, ориентированные на пользователей, чтобы занять стратегически выгодную позицию устойчивого роста в «двойной углеродной» трансформации.

Заглядывая в будущее, брендам новых энергетических транспортных средств необходимо искать баланс между разработкой ценности данных и защитой конфиденциальности, углублять механизмы межотраслевого сотрудничества и изучать инновационные модели суверенитета пользователей, чтобы перехватить инициативу в устойчивом росте в глобальной конкуренции.

Реконструкция цифровой экосистемы, в основе которой лежит опыт, — это не только неизбежный путь реагирования на зеленую стратегию страны, но и ключевая методологическая поддержка, позволяющая отрасли преодолеть дилемму однородности и достичь высококачественного развития.

Литература

1. *Wang Y.* Marketing analysis: a case study of BYD in the Chinese automobile market. 2023. — DOI: 10.58837/CHULA.IS.2023.317
2. *Zou H., Ji H., Qin, H., Guo, Y., Yang X.* Research on the strategy evolution of knowledge innovation in an Enterprise digital innovation ecosystem: kinetic and potential perspectives // *Ieee Access*. 2022. № 10. P. 78764–78779.
3. *Xingye J., Congjiang Z., Mingyue F., Tao, L., Huihua N.* Measurement problem of enterprise digital transformation: New methods and findings based on large language models // *China Economist*. 2025. № 20 (2). P. 70–95.
4. *Caineng Z. O. U., Minjie L. I. N., Feng M. A., Hanlin L. I. U., Zhi Y. A. N. G., Zhang G., Ping Y. U.* Development, challenges and strategies of natural gas industry under carbon neutral target in China // *Petroleum Exploration and Development*. 2024. № 51 (2). P. 476–497.

Шамсудинов Керимхан Албертович

аспирант
факультета дизайна и рекламы,
кафедра рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: prophed.southwest@yandex.ru

Нейросети в Интернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей

Аннотация. Наступившая эпоха быстрого технического прогресса в сфере искусственного интеллекта и машинного обучения заставила обратить внимание на анализ воздействия нейросетей на сегмент онлайн-сферы.

Акцент сделан на исследовании эволюции пользовательского опыта в Интернете под влиянием машинного обучения. Методы анализа включают процедуру анализа существующих методов, сопоставление, статистическую обработку и применение экспертных оценок.

В результате исследования выявлены основные направления воздействия технологий машинного обучения на онлайн-сферу: персонализацию предоставляемого контента, автоматизацию общения с пользователем, повышение безопасности и оптимизацию пользовательского опыта.

Результаты показывают значительное изменение взаимодействия интернет-пользователей и интернет-ресурсов под влиянием технологий машинного обучения.

Ключевые слова: нейросети, машинное обучение, онлайн-пространство, пользовательский опыт, искусственный интеллект.

Shamsudinov Kerimkhan,

Postgraduate Student
at the Faculty of Design and Advertising,
Department of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: prophed.southwest@yandex.ru

Neural Networks on the Internet: How Machine Learning Technologies are Changing the Online Space and User Interaction

Abstract. The era of rapid technological progress in the field of artificial intelligence and machine learning has forced us to pay attention to the analysis of the impact of neural networks on the segment of the online sphere.

The focus is on the study of the evolution of the user experience on the Internet under the influence of machine learning. The methods of analysis include the procedure for analyzing existing methods, comparison, statistical processing and the use of expert assessments.

As a result of the research, the main directions of the impact of machine learning technologies on the online sphere have been identified: personalization of the provided content, automation of communication with the user, improvement of security and optimization of user experience.

The results show a significant change in the interaction of Internet users and Internet resources under the influence of machine learning technologies.

Keywords: neural networks, machine learning, online space, user experience, artificial intelligence.

Целью работы является исследование влияния технологий машинного обучения на эволюцию онлайн-пространства и пользователя.

Определить текущие направления применения нейросетей в Интернете, выявить их влияние на пользовательский опыт и определить перспективы.

Исследование актуально, так как оно поможет понять, как происходит трансформация среды в цифровом мире, влияющая на потребности пользователя и способы взаимодействия на основе онлайн-коммуникаций.

Исследование базируется на комплексном подходе, включающем:

- анализ вторичных исследований существующих решений на основе машинного обучения;
- сравнительный анализ эффективности традиционных и нейросетевых подходов;
- анализ статей специалистов в области искусственного интеллекта

Настройка материала с помощью компьютерных систем обучения в настоящее время является одним из самых очевидных изменений. Такие веб-сайты, как YouTube, Netflix, Spotify и Tiktok, используют сложные алгоритмы для изучения пользовательских привычек, учитывая такие факторы, как прошлые представления, одобрения, время взаимодействия и эмоциональные реакции, измеряемые этими цифрами, позволяют системам создавать личные предложения, увеличивая участие пользователей [1].

Несмотря на это, исследования показывают, что чрезмерная персонализация приводит к сценариям, похожим на «эхо-камеру», где люди попадают в ловушку в информационных коконах, которые сужают их мировоззрение. Исследования показывают, что после многих недель использования индивидуальных новостных клипов и предложений навыки людей в оценке различных мнений уменьшились.

Генеративный ИИ, такой как CHATGPT, MidJourney и стабильная диффузия, принципиально изменили методы производства и распространения контента. Исследование действий на сайтах с контентом, созданным AI-созданием, показало, что более 40% письменного материала в определённых областях (такие как связанные с SEO сообщения или описания продуктов) производится нейронными сетями. В онлайн-сообществах наблюдается рост автоматизированных программ, которые могут вести правдоподобные разговоры, что затрудняет наблюдение и повышение шансов на ложную информацию. В исследовании был проведён тест, когда людей просили идентифицировать рукописный текст по человеческому и сгенерированному AI тексту, — только 58% преуспели, показывая, что всё труднее определить разницу. Использование нейронных сетей для контроля контента стало обычным для больших сайтов [2].

Алгоритмы могут изучать картинки, фильмы и слова для нарушения правил, но насколько хорошо они работают. Исследование показало, что инструменты умеренности отфильтровали 15–20% явно запрещённого контента (например, экстремистские материалы) и ошибочно отклоняют 5–7% подлинных статей [3].

Контекстуальные нюансы остаются особенно проблематичными — сарказм, ирония и культурные особенности, которые алгоритмы часто интерпретируют неправильно [4].

В области онлайн-покупок системы искусственного интеллекта улучшают взаимодействие с клиентами. Предложения сродни тому, как работают Amazon и Alibaba, увеличивают типичный счёт на 20–30%, изучая не только прошлые покупки, но и как клиенты взаимодействуют с местными предметами просмотра, тем не менее это вызывает моральные проблемы по поводу обманчивых методов. Эксперименты показывают, что использование данных о пользователе для корректировки цен может привести к несправедливым затратам для некоторых людей.

Исследования показывают, что изменение цен в соответствии с информацией пользователя может привести к чрезмерной плате за конкретные группы. Социальные взаимодействия также подвергаются изменениям из-за реализации ИИ. Виртуальные помощники, роботы, роботы и голосовые средства уменьшают необходимость взаимодействия человека для решения повседневных проблем. Исследование показало, что 35% людей предпочитают общаться с автоматизированными помощниками при поиске помощи, потому что это быстрее. Тем не менее расширенные переговоры с ИИ влияют на

способности разговора — это наблюдалось в дискуссионных группах, которые люди часто используют для обмена сообщениями, стали сталкиваться с проблемами в разговорах в реальном времени, особенно во время разногласий.

Исследование подтвердило, что инструменты искусственного интеллекта значительно преобразуют Интернет и передачу данных. Основные изменения происходят в области персонализации контента, автоматизации услуг и создания совершенно новых интерактивных форматов. Результаты исследования могут помочь повысить качество услуг и среды для пользователей. Тем не менее с новыми шансами возникают и новые трудности, требующие тщательного метода развития инструментов ИИ. В дальнейшем мы обнаружим ещё больше изобретений, касающихся искусственного интеллекта, который будет преобразовывать нашу онлайн-среду, что делает его более удобным и эффективным для пользователя.

Литература

1. Машинное обучение, ИИ, нейросети: чем одно отличается от другого [Электронный ресурс] // ПостНаука. URL: <https://postnauka.org/faq/157301> (дата обращения: 20.04.2025).
2. *Горохов А. В., Мартынов В. А., Гаврин В. А.* Искусственный интеллект // Скиф. 2022. № 4 (68). С. 159–162.
3. *Тагансахедов Ш. Т., Гельдимаммедова М. Т., Шаларова А. Х.* Конфиденциальность данных пользователей в общих сетях // Символ науки. 2024. № 9-1-2. С. 67–69.
4. *Симанков В. С., Теплоухов С. В.* Аналитическое исследование методов и алгоритмов искусственного интеллекта // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 4: Естественно-математические и технические науки. 2020. № 3 (266). С. 16–25.

Яушев Иван Вячеславович,
аспирант факультета дизайна и рекламы,
кафедра рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ivan.yaushev@yandex.ru
ORCID: 0009-0005-6145-0843

Научный руководитель
Немировская Елена Павловна,
кандидат социологических наук,
заведующая кафедрой рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: lena@levgroup.ru

Персонализация медиатекста в алгоритмической рекламе: влияние на поведение потребителей

Аннотация. Алгоритмическая реклама, использующая персонализацию медиатекста, кардинально меняет взаимодействие брендов с аудиторией в цифровом пространстве. В данных тезисах рассмотрено влияние персонифицированных рекламных сообщений на когнитивное восприятие и поведение потребителей. Актуальность исследования обусловлена ростом доли digital-рекламы и широким внедрением алгоритмических технологий таргетирования на российских платформах (VK Ads, Яндекс. Директ, myTarget и др.).

Цель работы – выявить специфические когнитивные и поведенческие эффекты персонализации рекламного контента, а также определить условия, при которых персонализированная реклама усиливает или ослабляет потребительскую активность.

В рамках исследования проведён анализ отечественных и зарубежных источников, включая результаты эмпирических экспериментов и отраслевых обзоров. Дополнительно в рамках работы проведён авторский А/В-эксперимент, подтверждающий влияние персонализации на поведенческие метрики в реальной рекламной кампании.

Полученные результаты показывают, что персонализированный медиатекст способен повышать внимание к рекламе, запоминаемость и кликабельность объявлений за счёт большей релевантности для адресата. Одновременно выявлены риски негативной реакции – ощущение навязчивости или нарушение приватности, – особенно при чрезмерной персонализации без должной прозрачности со стороны рекламодателя.

В заключение сформулированы выводы о двояком влиянии персонализации: с одной стороны, она становится драйвером вовлечения и конверсии потребителей, с другой – требует тонкой настройки (учёта этапа принятия решения, уровня доверия к бренду и др.) для предотвращения отторжения со стороны аудитории.

Ключевые слова: персонализация рекламы, медиатекст, алгоритмическая реклама, потребительское поведение, когнитивные эффекты, цифровой рекламный рынок.

Iaushev Ivan,
Postgraduate Student
at the Faculty of Design and Advertising,
Department of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ivan.yaushev@yandex.ru
ORCID: 0009-0005-6145-0843

Scientific Supervisor
Nemirovskaya Elena,
PhD in Social Sciences,
Head at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: lena@levgroup.ru

Personalization of Media Texts in Algorithmic Advertising: Impact on Consumer Behavior

Abstract. Algorithmic advertising leveraging media text personalization is fundamentally transforming how brands interact with audiences in the digital environment. This paper examines the impact

of personalized advertising messages on consumers' cognitive perception and behavioral responses. The relevance of the study is driven by the growing share of digital advertising and the widespread adoption of algorithmic targeting technologies on Russian platforms such as VK Ads, Yandex.Direct, myTarget, and others.

The aim of the research is to identify the specific cognitive and behavioral effects of advertising personalization and to determine the conditions under which such personalization enhances or diminishes consumer engagement.

The study is based on the analysis of both domestic and international sources, including empirical experiments and industry reports. Additionally, an original A/B experiment conducted by the author confirmed the influence of personalization on behavioral metrics in a real advertising campaign.

The results show that personalized media text can increase attention, recall, and click-through rates by offering greater relevance to the recipient. At the same time, potential risks were identified – such as perceptions of intrusiveness or privacy violations – particularly in cases of excessive personalization without sufficient transparency from the advertiser.

In conclusion, the paper outlines the dual nature of personalization: on one hand, it serves as a driver of consumer engagement and conversion; on the other, it requires fine-tuned application (considering decision-making stage, trust level, etc.) to avoid alienating the audience.

Keywords: advertising personalization; media text; algorithmic advertising; consumer behavior; cognitive effects; digital advertising market.

Персонализация медиатекста в рекламе стала одним из ключевых трендов современного маркетинга на фоне цифровизации коммуникаций и растущего объёма данных о потребителях. В 2020-х годах цифровая реклама доминирует на рынке: её доля достигла более половины общемировых и российских рекламных затрат (около 55%) [3]. Алгоритмические рекламные платформы — такие как VK Ads, Яндекс. Директ, myTarget, Telegram Ads, Авито и др. — активно внедряют технологии машинного обучения и Big Data для тонкого таргетинга и динамической подстройки рекламных сообщений под каждого пользователя [7]. Это обеспечивает компаниям новые возможности взаимодействия с аудиторией «one-to-one», повышая эффективность коммуникаций за счёт более точного учета индивидуальных интересов. Одновременно такая трансформация рекламной отрасли ставит научно-практическую задачу: оценить влияние персонализированных объявлений на психику и поведение потребителей, выявить как позитивные, так и негативные эффекты.

Под персонализацией медиатекста в контексте алгоритмической рекламы понимается адаптация рекламного сообщения — текста, изображения или видео — под индивидуальные особенности конкретного пользователя. Эта адаптация осуществляется с помощью алгоритмов машинного обучения, которые анализируют поведение, интересы, местоположение, историю поисковых запросов и другие цифровые следы потребителя.

Яркими примерами персонализации являются ситуации, когда пользователю показывают рекламу именно того товара, который он просматривал ранее, или обращаются к нему с учётом геолокации — например, показывают репетитора из его города или доставку из ближайшего ресторана. Такие практики формируют ощущение «диалога» между брендом и человеком, однако в случае чрезмерной точности — могут вызывать ощущение навязчивости или нарушения приватности. Таким образом, персонализация медиатекста становится не просто техническим инструментом таргетинга, а важным элементом медиакommunikации, влияющим как на восприятие, так и на поведение потребителей.

Предшествующие исследования фиксируют изменение поведения интернет-пользователей под воздействием персонализированных маркетинговых стимулов [2]. Тем не менее в условиях российского цифрового рынка, отличающегося собственными платформами и аудиторными особенностями, данная тема остаётся недостаточно изученной. Актуальность работы определяется необходимостью комплексного понимания того, как персонализация рекламного медиатекста влияет на восприятие рекламы и решения о покупке в отечественном контексте.

Цель исследования — определить влияние персонализации медиатекста в алгоритмической рекламе на когнитивные процессы и поведение потребителей. В рамках цели предполагается решить следующие задачи:

- 1) проанализировать когнитивные эффекты персонализированной рекламы (внимание, запоминаемость, отношение к рекламе и бренду);
- 2) оценить поведенческие реакции потребителей (кликабельность, вовлечённость, конверсия, лояльность) под воздействием персонализированных сообщений;
- 3) выявить факторы, модулирующие эффективность персонализации (степень доверия к бренду, степень персонализации, этап потребительского решения и др.);
- 4) дать характеристику специфики применения персонализированной рекламы на российском цифровом рекламном рынке;
- 5) дать рекомендации по максимизации положительного влияния персонализации на поведение потребителей.

Для достижения поставленной цели применены методы анализа и синтеза научных источников, а также сопоставления результатов эмпирических исследований. Проведён обзор современной зарубежной литературы по online behavioral advertising (онлайн-реклама на основе поведенческих данных) [9], включающей метаанализы и эксперименты, посвящённые восприятию потребителями персонализированных объявлений.

Учтены результаты российских диссертационных исследований в области интернет-рекламы, маркетинговых коммуникаций и персонализации [4-6], что позволило отразить национальную специфику. Кроме того, использован сравнительный подход: сопоставлены данные о влиянии персонализации в международных работах с тенденциями и кейсами российских рекламных платформ. Информационной базой послужили научные статьи, авторефераты диссертаций, отраслевые отчёты Ассоциации коммуникационных агентств России и IAB, а также статистика рекламных кампаний (в общем виде из доступных источников).

Дополнительно в рамках работы проведён авторский А/В-эксперимент в рекламной сети Яндекса, направленный на проверку гипотезы о влиянии персонализированного медиатекста на поведенческие метрики. В эксперименте сравнивались универсальное и персонализированное рекламные объявления, ориентированные на региональную аудиторию.

В ходе анализа особое внимание уделено когнитивным показателям (таким как заметность рекламы, понимание и запоминание содержания, субъективная оценка релевантности) и поведенческим метрикам (CTR, CR, время взаимодействия, повторные покупки и пр.) в зависимости от степени персонализации рекламного обращения.

Когнитивные эффекты персонализации. Персонализированный медиатекст способен значительно повысить релевантность рекламного сообщения для потребителя, что положительно сказывается на ряде когнитивных показателей. Во-первых, возрастает внимание к рекламному стимулу: адресная реклама привлекает взгляд пользователя сильнее, чем общее объявление, благодаря соответствию его интересам и потребностям [9]. Как отмечают Voerman и соавторы [9], персонализированная онлайн-реклама в среднем демонстрирует более высокие показатели узнавания и памяти по сравнению с неперсонализированной, поскольку потребитель быстрее соотносит её содержание со своим опытом. Во-вторых, улучшается понимание и усвоение рекламной информации. Индивидуализированные тексты и креативы воспринимаются как более информативные и полезные [8], что повышает их когнитивную эффективность. Экспериментальное исследование Bleier & Eisenbeiss показало, что пользователи оценивают персонализированные баннеры как более содержательные (informative) и при этом не более навязчивые, чем обычные, при корректном выборе контекста показа [8]. В-третьих, персонализация может формировать более благоприятное отношение к рекламе и бренду за счёт эффекта адресности. Воздействие на эмоциональную сферу проявляется в ощущении у потребителя, что бренд уделяет ему персональное внимание, что потенциально усиливает эмоциональную связь и доверие к рекламодателю [7]. Отечественные исследования подтверждают данную тенденцию: персонализированные коммуникации создают эффект «обращения к каждому индивидуально», повышая отклик аудитории [4].

Однако персонализация медиатекста имеет и обратную сторону когнитивного влияния. Чрезмерная или неуместная персонализация способна вызвать у потребителей ощущение нарушения приватности и настороженность. Срабатывает так называемый эффект «steerу ad» — когда пользователь удивляется, откуда реклама «знает» его личные интересы, и чувствует себя уязвимо [9]. Это связано

с активацией потребительских знаний о манипуляции: если человек догадывается о сборе личных данных, у него может возрасти настороженность и рекламный скептицизм [9]. В литературе отмечено, что осознание скрытого сбора данных формирует ощущение вторжения в частную жизнь, тогда как открытая прозрачная политика использования данных смягчает негативную реакцию [9]. Так, в эксперименте Aguirre et al. (2015), цитируемом Воегман с соавторами, явное информирование пользователей о персонализации (в виде уведомления, что «эта реклама основана на вашей активности в Интернете») приводило к росту кликабельности, тогда как скрытая персонализация без уведомления — не давала эффекта или даже снижала его [9]. Таким образом, когнитивный отклик на персонализированную рекламу зависит от прозрачности и доверия: при прочих равных, информированный потребитель воспринимает адресное обращение более позитивно, находя его уместным и полезным, тогда как неподготовленный — может испытать реактантность (сопротивление убеждению) и отторжение сообщения. Кроме того, важна степень персонализации: слишком узко таргетированное сообщение может показаться навязчивым. Концепция «overpersonalization» (чрезмерной персонализации) описывает ситуацию, когда избыточно детальное знание о потребителе в тексте рекламы (например, демонстрация именно того товара, который пользователь просматривал минуту назад) повышает восприятие рекламы как чуждой и настойчивой, что ухудшает отношение к бренду и снижает намерение купить [9]. Например, показ ретаргетингового объявления с конкретным продуктом сразу после первого визита на сайт может вызвать у потребителя раздражение, тогда как более обобщённое сообщение на ранней стадии предпочтительнее [10]. Таким образом, когнитивные эффекты персонализации неоднозначны: она повышает воспринимаемость и значимость рекламы, но при неправильной реализации может активировать защитные механизмы психики потребителя.

Поведенческие эффекты персонализации. Влияние персонализированной рекламы на фактическое поведение потребителей в большинстве исследований оценивается позитивно при соблюдении определённых условий. Главным прямым показателем является кликабельность объявления (CTR). Персонализация достоверно повышает CTR, что зафиксировано как в полевых экспериментах, так и в данных рекламных кампаний [8; 9]. Так, по совокупности результатов, обобщённых Воегман и др., адресные объявления демонстрировали существенно более высокий процент кликов по сравнению с неперсонализированными аналогами [9]. Bleier & Eisenbeiss установили, что на ранних этапах воронки продаж (сразу после посещения онлайн-магазина) сильно персонализированный баннер привлекает максимум кликов, превосходя по эффективности универсальное предложение [8]. Однако их же исследования выявили эффект усталости от персонализации: с течением времени интерес к слишком персонализированному объявлению снижается быстрее, чем к более общему. В результате умеренная персонализация в длительной перспективе может обеспечить больше кликов, чем чрезмерная, благодаря меньшему раздражению аудитории [8]. Помимо кликов, существенным поведенческим результатом является конверсия — совершение целевого действия (покупки, регистрации). Персонализированная реклама влияет на конверсию опосредованно через улучшение вовлечённости и намерения купить. Например, Lambrecht & Tucker показали на примере ретаргетинга, что эффективность персонализированного баннера (с изображением ранее просматриваемого товара) по повышению продаж зависит от стадии принятия решения потребителем [10]. В начале поискового процесса, когда у клиента ещё не сформированы предпочтения, общий баннер (без персональных деталей, представляющий только бренд) оказался эффективнее — он поддерживал интерес, не сужая преждевременно выбор. Зато на поздней стадии, после изучения обзоров и с узко определённым намерением динамический ретаргетинг с конкретным товаром существенно увеличивал вероятность покупки [10]. Этот вывод согласуется с теорией уровня конструирования (construal level theory): на ранних этапах потребителю ближе абстрактная информация о категории товара, тогда как на поздних — конкретная информация о выбранном продукте более действенна. Следовательно, персонализация должна адаптироваться к контексту и степени готовности потребителя: правильно рассчитанная своевременность персонального предложения напрямую влияет на конверсию.

Кроме того, персонализация затрагивает показатели вовлечённости аудитории. Индивидуально релевантный контент стимулирует более длительное взаимодействие пользователя с рекламным сообщением (время просмотра, количество переходов по ссылкам в объявлении и т. д.). Отдельные формы адресной рекламы (например, персонализированные email-рассылки, push-уведомления) демонстрируют

повышенные показатели открытия и прочтения сообщений по сравнению с массовыми рассылками [6]. По данным диссертационного исследования М. А. Шейниной, внедрение методов персонализации в интернет-рекламе приводит к росту как коммуникативной эффективности (CTR, вовлечённости), так и экономической эффективности рекламных кампаний [6]. Автором разработан алгоритм персонализированных баннерных кампаний и показано увеличение отдачи от рекламного бюджета при адресном подходе. При этом выявлено, что наибольшую отдачу персонализированная реклама приносит в сегментах молодёжной аудитории: молодые потребители наиболее восприимчивы к индивидуализированному контенту и охотнее реагируют на таргетированные предложения [6]. Данное наблюдение важно для практики — оно указывает на необходимость сегментации по возрасту при настройке персонализации. В то же время для аудиторий с низким интересом к категории продукта (так называемый пассивный спрос) персонализация не даёт значимого эффекта и может быть избыточной [6]. Таким образом, поведенческие метрики улучшаются благодаря персонализации в тех случаях, когда она релевантна потребности и корректно сегментирована.

Следует отметить и косвенные поведенческие последствия. Персонализированная реклама способствует формированию лояльности при условии положительного опыта: если потребитель чувствует, что ему предлагают именно то, что нужно, вовремя и уместно, это укрепляет доверие к бренду и повышает вероятность повторных обращений. Напротив, неудачная персонализация способна привести к избеганию рекламы (ad avoidance) — пользователи могут начать игнорировать надоевшие адресные баннеры или даже применять блокировщики рекламы. Исследования подтверждают: рост раздражения и обеспокоенности приватностью ведёт к увеличению скептицизма и попыток уклониться от рекламных воздействий [9]. Например, высшая степень негативной реакции — установка AdBlock — отчасти мотивируется нежеланием видеть чрезмерно таргетированные объявления. Поэтому рекламодатели стремятся найти баланс между персонализацией и приватностью, чтобы не спровоцировать отток аудитории.

Российский цифровой рынок и персонализация. На российском рынке интернет-рекламы персонализация медиатекста реализуется через различные инструменты крупнейших платформ. VK Ads (рекламная сеть ВКонтакте) позволяет таргетировать объявления по сотням параметров — от социально-демографических характеристик до интересов и поведения пользователей на сайтах партнёров. Алгоритмы VK и myTarget (Mail. Ru Group) обрабатывают большие данные о действиях пользователей в социальных сетях, поисковых запросах, посещаемых страницах, что даёт возможность формировать тонко сегментированные аудитории и показывать им адаптированный креатив. Яндекс. Директ — другая ведущая платформа — использует историю поисковых запросов и веб-поведения (через Яндекс Метрику и куки) для персонализации контекстной рекламы: пользователю показываются объявления, максимально соответствующие его недавним интересам (например, товар, который он искал на Яндекс. Маркете). Эти алгоритмические подходы повышают эффективность рекламных кампаний в Рунете. Согласно отраслевым обзорам, использование персонализированных стратегий уже неотъемлемо для успешного продвижения брендов: персонализация и таргетинг стали стандартом современной рекламы [1]. Российские рекламодатели отмечают рост KPI кампаний при внедрении динамического контента и ремаркетинга. Так, Авито применяет рекомендации на основе интересов пользователя, увеличивая вероятность отклика на рекламируемые объявления, а Telegram Ads, хотя пока предоставляет ограниченные возможности таргетинга, также движется в сторону более персонализированного показа постов по интересам подписчиков каналов. В совокупности российский рынок следует мировому тренду: персонализация воспринимается потребителями всё более ожидаемо. По оценкам экспертов, уже свыше 70% онлайн-покупателей ожидают индивидуального подхода в коммуникациях с брендами и разочаровываются при его отсутствии [7]. Это побуждает компании инвестировать в системы рекомендательных алгоритмов, DMP (платформы управления данными) и другие решения для автоматической сегментации и создания персонализированных креативов. Одновременно усиливается внимание к вопросам защиты данных: вводимые регуляторные ограничения (например, Закон о персональных данных в РФ) требуют балансировать между глубиной персонализации и соблюдением конфиденциальности. Тем не менее современные инструменты (в том числе технологии искусственного интеллекта) позволяют в режиме реального времени адаптировать медиатекст под пользователя, не нарушая этических норм, благодаря анонимизированным данным и агрегированным инсайтам [7].

Собственное исследование: А/В-эксперимент в региональной баннерной кампании. В дополнение к анализу литературы и кейсов автором было проведено прикладное исследование — А/В-эксперимент, направленный на проверку гипотезы о повышении эффективности персонализированного медиатекста. В рамках теста была запущена медийная рекламная кампания в рекламной сети Яндекса (РСЯ) с бюджетом 50000 рублей. Целевой продукт — кредитование малого и среднего бизнеса. Кампания реализовывалась от лица федерального бренда — государственного банка, ориентированного на бизнес-аудиторию. Аудитория — предприниматели в Республике Кабардино-Балкария, отобранные по бизнес-интересам и геолокации.

Тестировались два баннера:

- универсальный («Кредиты для бизнеса на выгодных условиях»);
- персонализированный, содержащий прямое географическое обращение и региональный визуал: «Кредиты для бизнеса в Кабардино-Балкарии, чтобы бизнес шёл в гору» — с изображением горы Эльбрус, сгенерированным нейросетью.

При равных условиях размещения персонализированный креатив продемонстрировал CTR 0,32% против 0,20% у универсального; при этом средняя стоимость клика (CPC) снизилась с 109,2 ₺ до 68,2 ₺. Этот пример демонстрирует, что даже ограниченная персонализация медиатекста на уровне заголовка и визуального кода способна заметно повысить эффективность коммуникации в региональных digital-кампаниях.

Таким образом, результаты анализа показывают, что персонализация медиатекста в алгоритмической рекламе имеет мощный потенциал воздействия на потребителя. Она способна облегчить ему поиск нужной информации, сформировать положительный пользовательский опыт и ускорить совершение покупки. Однако эффект не универсален: он зависит от множества факторов — содержания и степени персонализации, прозрачности методов сбора данных, характеристик аудитории и контекста контакта с рекламой.

Персонализированная реклама усиливает эффективность коммуникации. Адресное обращение повышает когнитивную обработку рекламного сообщения: растёт внимание, понимание и запоминание, улучшается восприятие релевантности. В результате фиксируется рост поведенческих метрик — кликов, глубины вовлечённости, конверсий [8-10]. Персонализация особенно эффективна, когда содержание объявления соответствует актуальной потребности потребителя и появляется в подходящий момент его потребительского пути [8; 10].

Полученные данные подтверждаются как литературными источниками, так и результатами авторского А/В-теста, проведённого в условиях реальной рекламной кампании, где персонализированный креатив показал значительное увеличение CTR и снижение стоимости клика.

Негативные эффекты и ограничения. Чрезмерная либо неправильно реализованная персонализация может вызывать негатив — ощущение слежки, раздражение, снижение доверия. Если пользователь не информирован о причинах, по которым ему показывается то или иное сообщение, у него возникает чувство уязвимости, что снижает вероятность отклика на рекламу [9]. Повышенная интрузивность персонализированных сообщений способна привести к рекламному сопротивлению и избеганию рекламы. Таким образом, персонализация не должна быть самоцелью: важно соблюсти меру, сохранять у потребителя чувство комфорта и контроля.

Роль доверия и прозрачности. Эффект персонализации значимо усиливается при наличии доверия к бренду и открытой коммуникации о сборе данных. Если компания прозрачно уведомляет о персонализации и предлагает ценность взамен (релевантный контент), потребители более охотно принимают такую рекламу, что приводит к росту показателей отклика [9]. Напротив, низкое доверие и скрытость снижают результативность персонализированного обращения. Поэтому рекомендуется внедрение механизмов объяснения (например, значок «Почему я вижу эту рекламу?») для повышения лояльности аудитории.

Применимость на российском рынке. Для российского цифрового пространства персонализация медиатекста стала стандартной практикой и ожидаемым элементом коммуникации. Крупнейшие платформы предоставляют инструменты таргетинга, охватывающие большую часть интернет-аудитории, что позволяет компаниям реализовывать стратегии «коммуникации для каждого» [6]. Потребители, особенно молодые, преимущественно позитивно реагируют на релевантный контент, что подтверждается

ростом эффективности рекламных кампаний в VK, Яндекс и др. [3; 7]. В то же время в условиях повышенной чувствительности общества к вопросам данных рекламодатели должны соблюдать российские нормативы и этические стандарты, гарантируя безопасность персональной информации.

Для максимизации положительного влияния персонализации на поведение потребителей следует:

- 1) адаптировать степень и тип персонализации под этап жизненного цикла клиента (на ранних этапах маркетинговых воронок применять более общие триггеры, на поздних — конкретные персональные предложения) [10];
- 2) сегментировать аудиторию с учётом восприимчивости к персонализированным стимулам (учитывать возраст, интерес к продукту и др.) [6];
- 3) обеспечивать прозрачность использования данных и ценность для потребителя (персонализация должна восприниматься как сервис, а не как слежка) [9];
- 4) тестировать креативы на отсутствие эффекта «overpersonalization» (проверять, не кажется ли сообщение слишком навязчивым).

Выполнение этих условий позволит воспользоваться преимуществами алгоритмической персонализации медиатекста — усилить внимание и доверие потребителей, стимулировать desired действия — и одновременно минимизировать риски негативной реакции. Персонализация, проведённая грамотно, становится инструментом тонкого поведенческого влияния, способствуя формированию лояльных отношений между брендом и потребителем в цифровую эпоху.

Литература

1. Брендинг как коммуникационная технология XXI века: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (27 февр. — 2 мар. 2023 г.) / под ред. проф. А. Д. Кривоносова. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. — 311 с.
2. Бутковская Г. В., Статкус А. В. Цифровой маркетинг: поведение потребителей // *Вестник университета*. 2019. № 5. С. 5–11.
3. Веретёхин А. В. Специфика и актуальные тренды развития цифровой рекламы // *Вестник университета*. 2022. № 2. С. 5–13.
4. Рахманов С. С. Разработка методов повышения эффективности маркетинговых коммуникаций в среде Интернет на основе исследования архетипов потребителей: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М., 2017. — 26 с.
5. Сапрыкина Е. В. Маркетинговые императивы развития интернет-рекламы в современном коммуникационном пространстве: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — Ростов на/Д, 2012. — 24 с.
6. Шейнина М. А. Совершенствование продвижения в сети Интернет на основе персонализации баннерной рекламы: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. — М., 2021. — 30 с.
7. 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.
8. Bleier A., Eisenbeiss M. Personalized Online Advertising Effectiveness: The Interplay of What, When, and Where // *Marketing Science*. 2015. Vol. 34. No. 5. P. 669–688.
9. Boerman S. C., Kruikemeier S., Zuiderveen Borgesius F. J. Online Behavioral Advertising: A Literature Review and Research Agenda // *Journal of Advertising*. 2017. Vol. 46. No. 3. P. 363–376.
10. Lambrecht A., Tucker C. When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising // *Journal of Marketing Research*. 2013. Vol. 50. No. 5. P. 561–576.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: РЕКЛАМА, МЕДИА, PR, DIGITAL-ТРЕНДЫ

ГРНТИ: 19.31.00

Велиев Амин Эмилевич,

студент 3-го курса
факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: law_union@mail.ru

Макарова Татьяна Александровна,

студентка 3-го курса
факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: makarova.20.01.2005@mail.ru

Пономарев Филипп Денисович,

студент 3-го курса
факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Prostofilthebest@mail.ru

Научный руководитель

Зайнуллин Сергей Булатович,

кандидат экономических наук,
профессор кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: law_union@mail.ru

Трансформации коллабораций футбольной медиалиги с крупным бизнесом

Аннотация. Эта статья анализирует трансформации в сотрудничестве между медийной футбольной лигой (МФЛ) и крупными бизнес-партнёрами, а также изучает создание совместных проектов, которые обеспечивают взаимовыгодные условия для обеих сторон. Она прослеживает переход от простого спонсорства к стратегическим альянсам. Особое внимание уделяется кейсам успешных партнёрских проектов, которые демонстрируют новые формы интеграции медиа и спорта. Важно отметить, что они требуют адаптации к современным трендам и активного участия всех участников процесса. Обсуждаются ключевые аспекты, которые могут привести к эффективному сотрудничеству. Благодаря объединению ресурсов и компетенций МФЛ и крупные компании могут достичь значительных успехов в привлечении новых инвесторов и расширении аудитории. В условиях глобализации и цифровизации такие партнёрства становятся неотъемлемой частью успешного развития медийной футбольной индустрии. Статья выявляет ключевые направления сотрудничества МФЛ и крупного бизнеса.

Ключевые слова: МФЛ (медийная футбольная лига), сотрудничество, бизнес-партнёры, совместные проекты, интеграция, современные тренды.

Veliyev Amin,

3rd Year Student at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: law_union@mail.ru

Makarova Tatiana,

3rd Year Student at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: makarova.20.01.2005@mail.ru

Ponomarev Filipp,

3rd Year Student at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Prostofilthebest@mail.ru

Scientific supervisor

Zainullin Sergey,

PhD in Economics,
Professor at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: law_union@mail.ru

Transformations of the Football Media League's Collaborations with Big Business

Abstract. This article analyzes the transformations in cooperation between the Media Football League (MFL) and major business partners, and also examines the creation of joint projects that provide mutually beneficial conditions for both sides. She traces the transition from simple sponsorship to strategic alliances. Special attention is paid to cases of successful partnership projects that demonstrate new forms of media and sports integration. It is important to note that they require adaptation to modern trends and the active participation of all participants in the process. The key aspects that can lead to effective cooperation are discussed. By combining resources and competencies, IFF and large companies can achieve significant success in attracting new investors and expanding their audience. In the context of globalization and digitalization, such partnerships are becoming an integral part of the successful development of the media football industry. The article identifies the key areas of cooperation between the IFF and big business.

Keywords: MFL (media football league), cooperation, business partners, joint projects, integration, modern trends.

Футбольная медиалига является связывающим звеном между представителями спорта и СМИ, став важным элементом для развлекательного и коммерческого рынков. За последние годы сотрудничество между МФЛ и крупным бизнесом претерпело немало серьёзных изменений, открыв новые возможности для обеих сторон [1].

Первый сезон медиалиги состоялся весной 2022 года, однако в России медиафутбол зародился с появлением команд, основными игроками которых были блогеры, которые снимали видеоролики по игре FIFA. Вначале они проводили только товарищеские матчи, а их соперниками были футболисты-любители не только с YouTube, но и с телевидения, например комментаторы телеканала «Матч ТВ». Продолжением подобных встреч стал Московский кубок селебрити, организованный в 2020 году. Со временем «Амкал», «2DROTS» и другие клубы стали привлекать в свои команды выпускников спортивных школ, которые не играли на профессиональном уровне [2]. Создателем медиалиги считается Николай Осипов — предприниматель, который ещё совсем недавно ничего не знал о блогерском футболе, а теперь стал его главным реформатором. Особенностью медиафутбола являются собственные правила игры, одно из таких правил — «красный мяч». Во время матча его на определённое время может взять любая команда, и забитый или пропущенный гол будет считаться за два.

В данный момент медиафутболом в основном интересуются букмекерские конторы, поскольку клубы продолжают выпускать контент, который можно интегрировать в рекламу. Первый контракт с «Winline» был пробным, но сейчас обе стороны обсуждают дальнейшее сотрудничество. Средства, предусмотренные спонсорским контрактом на первый сезон, лига практически полностью инвестирует в оплату трансляций, аренду тренировочных площадок, модернизацию стадиона «Луч», на котором проводятся все матчи, покупку снаряжения, а также призовой фонд в 5 миллионов рублей для победителя. Альфа-Банк стал генеральным спонсором МФЛ. В пятом сезоне, который стартовал 20 апреля 2024 года, появился Альфа-TIME.

Президент МФЛ Николай Осипов считает это партнёрство имиджевым приобретением для банка. Тимур Зулкарнаев, руководитель департамента бизнес-маркетинга Альфа-Банка, уверен, что сотрудничество сделает проект масштабнее.

Лучшие команды тура получают 300000 рублей, а автор лучшего гола сезона 500000 рублей и кубок в виде красного мяча. Альфа-Банк также подготовил призы для болельщиков.

Для существования клубу МФЛ нужно около 2 млн рублей в месяц. Однако сумма является примерной и зависит от трат на заработные платы и производство контента. К тому же, при переходе в медиафутбол клуб попросту исключает из своего бюджета сразу несколько расходных пунктов. Призовые в медиалиге также помогают клубам компенсировать затраты, но букмекерские конторы по-прежнему остаются основным источником дохода команд. В 2022 году сообщалось, что «2DROTS» получали 10 млн рублей в месяц по контракту с «Fonbet», в то время как другой гигант медиафутбола «Амкал» получал

9 млн рублей по контракту с «Pari». Учитывая их популярность, это невыгодно для спонсоров, и в течение двух лет эти цифры были понижены.

Рассмотрим количество инвестиций на примере команды «2DROTS»:

- Медийная лига — до 10 млн рублей за сезон (единоразовая выплата в зависимости от результата);
- БК (Букмекерская контора) — до 5 млн рублей в месяц за интеграции во все ролики и рекламу на футболках.

Если рассматривать другие топ-клубы, то количество инвестиций примерно равно. «Амкал», «Броук Бойз» получают столько же, сколько и «2DROTS» [3].

Действующие клубы и их спонсоры (табл. 1)

Таблица 1

Действующие клубы и их спонсоры

Table 1

Current clubs and their sponsors

2DROTS	ФонБет
Амкал	Pari
ФК 10	Winline
БроукБойз	BetBoom
Ска-Ростов	Winline
ФК Деньги	Леон
DMedia	Winline
Fight Night	Winline
Эгриси	ФонБет
Титан	Winline
Козлы	—
МатчТВ	—

Есть и неудачные примеры коллаборации, когда от команд уходят спонсоры и партнёры. В связи с прекращением деятельности нескольких команд этот вопрос стал ещё более актуальным. По разным причинам они просто больше не существуют.

Клубы, которые приостановили деятельность, и их спонсоры (табл. 2).

Таблица 2

Клубы, которые приостановили деятельность и их спонсоры

Table 2

Clubs that have suspended their activities and their sponsors

Родина Медиа	ФонБет
ФК Bus	Pari
Народная команда	Winline
Чисто Питер	BetBoom

Существуют и другие примеры известных клубов, которые находятся на грани банкротства.

За короткий период медиалига лишилась трёх команд третьего сезона, таких как «Народная команда», «Чисто Питер» и «Родина Медиа» из-за отсутствия спонсоров. Общим является то, что это бывшие инвесторы профессиональных клубов — «Спартак», «Зенит» и «Родина». Проблема заключается в том,

что букмекерские конторы поняли бессмысленность больших вложений и сфокусировались на максимальную прибыль.

«Стоит также отметить, что улучшение в отношениях с крупными компаниями привело к увеличению инвестиций в инфраструктуру футбольных клубов, что помогает улучшить качество игры и повысить общий уровень лиги. Команды всё чаще участвуют в благотворительных акциях и проектах, направленных на поддержку местных сообществ. Это помогает укрепить их положительный имидж и установить связь с тенденциями современного общества. Кроме того, растёт интерес к интеграции со средствами массовой информации. Сотрудничество с медиакомпаниями позволяет лиге создавать уникальный контент, включающий не только саму игру, но и связанные с ней события. Это может быть, например, эксклюзивный доступ к интервью с игроками, закулисным репортажам или анализу игры. Такой контент, в свою очередь, служит компаниям отличной платформой для интеграции своих рекламных материалов, что позволяет им достигать максимальных результатов в охвате аудитории» [4].

Такого рода сотрудничество выгодно не только компаниям, но и самой медиалиге. Благодаря новым партнерским отношениям увеличивается финансовая поддержка, что позволяет повышать качество продукции, организовывать новые конкурсы и привлекать талантливых игроков.

МФЛ обнародовала свою финансовую отчетность за 2024 год. Выручка составила 657 млн рублей, а из «прочих доходов» 12,6 млн рублей.

Расходы лиги составили 640,6 млн рублей, а из «прочих расходов» 6,3 млн рублей.

По сравнению с 2023 годом чистая прибыль составила 16,5 млн рублей, что на 11,6 млн больше.

Таким образом, трансформация сотрудничества между футбольной медиалигой и крупными компаниями создала новые возможности для обеих сторон. Это не только экономическое преимущество, но и улучшение досуга болельщиков и положительное влияние на общество. В будущем мы можем рассчитывать на более интересные и нестандартные методы, которые будут формироваться на основе современных тенденций и технологий.

Коллаборация спортивных клубов и спонсоров открыла новые возможности для роста, привлекла внимание новой аудитории и привела к позитивным изменениям в обществе. Принимая во внимание динамичные изменения в технологиях и предпочтениях потребителей, можно ожидать, что отношения коллаборации будут продолжать развиваться, принося новые идеи и формы взаимодействия.

Литература

1. *Романов Евгений*. Сотни тысяч зрителей и безумные спонсорские контракты: как Медиалига захватила российский футбол [Электронный ресурс]. URL: <https://sport.tatar-inform.ru/news/sotni-tysyac-zritelei-i-bezumnye-sponsorskie-kontrakty-kak-medialiga-zaxvatila-rossiiskii-futbol> (дата обращения: 31.03.2025).
2. *Москвин Александр*. Медийная футбольная лига — что это за турнир? [Электронный ресурс]. URL: https://metaratings.ru/blog/mediynaya-futbolnaya-liga-cto-eto-za-turnir/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru, (дата обращения: 31.03.2025).
3. *Погребняк Сергей*. Устали тратить миллионы»: почему профессиональные клубы стремятся в Медиалигу [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/sport/511285-ustali-tratit-milliony-pocemu-professional-nye-kluby-strematsa-v-medialigu> (дата обращения: 31.03.2025).
4. *Истомин Юрий*. Медиафутбол набирает обороты: растут бюджеты клубов и спонсорские контракты [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2023/11/10/1005138-mediafutbol-nabiraet-oboroti-rastut-byudzheti>, (дата обращения: 31.03.2025).

Грищук Павел Сергеевич,
студент 2-го курса
кафедры рекламы и
визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: bibikaskader@gmail.com

Сергеева Валерия Владимировна,
студентка 2-го курса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Sergeeva.v_v@mail.ru

Бахмутов Алан Русланович,
студент 2-го курса
кафедры рекламы и
визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alan07032007@gmail.com

Научный руководитель
Тараканова Ольга Владимировна,
старший преподаватель кафедры
рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ol-tarakanova@mail.ru
SPIN-код: 1707-5770
ORCID: 0000-0003-2417-2993

Сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг. Рассматриваются особенности, преимущества и недостатки каждого подхода. Оценивается эффективность традиционного маркетинга, ориентированного на офлайн-каналы коммуникации, и цифрового маркетинга, использующего онлайн-среду. Анализируется возможность комбинирования обоих подходов для достижения максимальной маркетинговой эффективности и удовлетворения потребностей целевой аудитории в условиях глобального развития информационных технологий.

Ключевые слова: традиционный маркетинг, цифровой маркетинг, каналы продвижения, сравнительный анализ, эффективность, таргетинг, охват аудитории, цифровые технологии, маркетинговые стратегии.

Grishchuk Pavel,
2nd Year Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: bibikaskader@gmail.com

Sergeeva Valeria,
2nd Year Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Sergeeva.v_v@mail.ru

Bakhmutov Alan,
2nd Year Student (college)
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alan07032007@gmail.com

Scientific Supervisor
Tarakanova Olga,
Senior Lecturer at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ol-tarakanova@mail.ru
SPIN-code: 1707-5770
ORCID: 0000-0003-2417-2993

Comparative Analysis of Traditional and Digital Channels for Promoting Products and Services

Abstract. The article provides a comparative analysis of traditional and digital channels for promoting products and services. The features, advantages and disadvantages of each approach are considered. The effectiveness of traditional marketing focused on offline communication channels and digital

marketing using the online environment is assessed. The possibility of combining both approaches to achieve maximum marketing effectiveness and meet the needs of the target audience in the context of global development of information technologies is analyzed.

Keywords: traditional marketing, digital marketing, promotion channels, comparative analysis, effectiveness, targeting, audience reach, digital technologies, marketing strategies.

С развитием Интернета появились новые возможности для маркетинга. В первую очередь в области продвижения информации о продуктах и их ценностях к потребителям. Так, согласно данным статистики, опубликованных на портале «datareportal», на начало 2025 года в России было 133 миллиона интернет-пользователей [16]. Это число составляет 92,2% общей численности населения. Интернет и социальные сети постепенно захватывают индустрию, поэтому мы считаем целесообразным провести сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения. Таким образом, актуальность темы исследования заключается в проведении сравнительного анализа традиционных и цифровых методов продвижения товаров и услуг в условиях глобального развития информационных технологий и их широкого применения в разных сферах деятельности.

Исходные положения методологии и методики исследования цифровизации проблематики вытекают из трудов многих зарубежных ученых. Вопрос рассматривали такие авторы, как Р. М. Ахметшин [11], Л. Е. Басовский [1], Е. С. Григорян [3], В. А. Евстафьев [4], В. Д. Маркова [7], Н. С. Морозова [8], М. А. Николаева [5], И. Д. Хуссейн [15]. В контексте сравнительного анализа традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг работы ученых фокусируются на основных вопросах рекламной деятельности, включая организацию и совершенствование на основе оценки торговых организаций и их эффективности.

Однако, несмотря на существующий объём исследований, многие аспекты рекламной деятельности остаются недостаточно изученными. В частности, влияние новых цифровых технологий на формирование рекламных стратегий требует более глубокого анализа из-за быстрых и непредсказуемых изменений в этой области.

Отсутствие теоретических рамок для оценки эффективности цифровой рекламы является значительной проблемой, что затрудняет практическое применение накопленных знаний. Кроме того, разнообразие культурных и экономических контекстов в разных странах требует более глубокого изучения транснациональных рекламных практик, особенно учитывая, что существующие исследования часто ориентированы на западный рынок и могут не соответствовать реалиям других регионов.

Таким образом, сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов должен учитывать эти факторы, чтобы обеспечить более полное понимание преимуществ и недостатков каждого подхода в различных контекстах.

Цель исследования: сравнить эффективность традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг в современном рыночном контексте, выявить их преимущества и недостатки, а также определить оптимальные стратегии их использования для достижения максимальной маркетинговой эффективности и удовлетворения потребностей целевой аудитории.

Поставленная цель потребовала последовательного решения основных задач.

При решении конкретных задач исследования использовались методы логического, структурного, функционального и системного анализа с применением экономико-математических и статистических методов.

Объектом исследования в данной работе выступают традиционные и цифровые каналы продвижения товаров и услуг. Предметом исследования является сравнительный анализ эффективности этих каналов, их особенностей, преимуществ и недостатков в контексте достижения маркетинговых целей компаний. В рамках исследования будут рассмотрены ключевые характеристики каждого типа каналов, их взаимодействие и потенциал для создания интегрированных маркетинговых коммуникаций.

В современном мире компании сталкиваются с выбором подходящих каналов для продвижения своих товаров и услуг. Традиционные каналы, такие как телевидение, радио и печатная реклама, уже давно зарекомендовали себя, однако с развитием технологий растёт популярность цифровых каналов — социальных сетей, контекстной рекламы и email-маркетинга. Традиционный и цифровой маркетинг являются двумя основными подходами к продвижению товаров и услуг, каждый из которых имеет свои

особенности, преимущества и недостатки. Традиционный маркетинг использует офлайн-каналы коммуникации, в то время как цифровой маркетинг ориентирован на онлайн-среду.

Часто эти подходы используют комбинированно. Для примера можно взять компанию Adidas, где на языке кроссовок Pulse Boost HD разместили QR-код, который направлял клиентов к плейлисту Spotify, настроенному с помощью геотаргетинга [12].

Традиционный маркетинг — это подход к продвижению, который использует проверенные временем методы, такие как телевидение, радио, печатные издания и наружная реклама.

Цифровой маркетинг — это использование цифровых каналов и технологий для продвижения товаров и услуг и взаимодействия с клиентами.

Сначала мы дадим краткую характеристику, которую приведём в таблице (табл. 1), а потом подробнее расскажем про каждый пункт.

Таблица 1

Сравнение основных характеристик каналов продвижения товаров и услуг

Table 1

Comparison of the main characteristics of channels for promoting goods and services

Характеристика	Традиционный маркетинг	Цифровой маркетинг
Каналы	Телевидение, радио, печатные издания, наружная реклама	Онлайн-платформы, социальные сети, email-маркетинг
Взаимодействие	Одностороннее общение	Взаимодействие в реальном времени
Измерение Эффективности	Сложно измерить результаты	Легко отслеживать и корректировать кампании
Бюджет	Высокие затраты	Гибкие и экономически эффективные варианты

Несмотря на все преимущества и недостатки, как традиционные, так и цифровые каналы имеют своё место в стратегиях маркетинга современных компаний. Наиболее эффективный подход включает в себя интеграцию обоих методов, позволяя использовать сильные стороны каждой из стратегий и минимизировать их слабости. Таким образом, комбинированное использование традиционных и цифровых каналов сможет обеспечить бренд максимально широким охватом, высокой степенью доверия и эффективностью взаимодействия со своей аудиторией. При выборе стратегий продвижения важно учитывать специфику бизнеса, целевую аудиторию и поставленные цели, что поможет в формировании оптимального комплекса мероприятий для достижения успеха на рынке. Традиционный маркетинг включает в себя офлайн-каналы, такие как печатные издания (газеты, журналы), телевидение, радио, наружная реклама (билборды, щиты), почтовая рассылка и спонсирование мероприятий [2]. Эти методы позволяют охватить широкую аудиторию и создать эмоциональные связи с потребителями. Традиционный маркетинг часто воспринимается как более авторитетный и надежный, особенно в местных сообществах. Преимущества традиционного маркетинга:

- широкий охват аудитории: позволяет одновременно воздействовать на большое количество людей;
- доверие и авторитет — реклама в проверенных источниках повышает доверие к бренду;
- эмоциональное воздействие — визуальные и аудиовизуальные элементы создают сильные эмоциональные связи [13].

Цифровой маркетинг активно применяет онлайн-платформы, включая поисковую рекламу, дисплейную рекламу, рекламу в социальных сетях и видеоролики [6]. Отличительной чертой цифровых каналов является высокая степень таргетинга, возможность оперативно обновлять контент и экономическая эффективность, обусловленная оплатой по принципу «за клик» или «за просмотр». Важно отметить, что цифровой маркетинг находится в постоянном развитии, и между компаниями идет не только соревнование за создание качественной рекламы, но и активное внедрение новых технологий. К положительным аспектам цифрового маркетинга целесообразно отнести целевую нацеленность, которая обеспечивает развитие

конкурентоспособности, а также универсальность, в рамках которой необходимо проводить непрерывный мониторинг качества маркетинговых мероприятий в онлайн-среде. Модернизация маркетинговых механизмов объясняется стремительным развитием цифровой среды. Прежние традиционные методы, доминировавшие в продвижении товаров и услуг, уступили цифровому продвижению, которые и стали обязательным компонентом любой успешной кампании. Однако для достижения синергетического эффекта рекомендуется комплексное использование обоих подходов.

В 2025 году одним из ключевых трендов стала гиперперсонализация контента, основанная на комплексном анализе данных с использованием технологий искусственного интеллекта с целью максимальной персонализации контента. Это значит, что маркетинговые механизмы оптимизируются для достижения максимальной потребительской релевантности, ориентированной на индивидуальные потребности и предпочтения покупателей. Искусственный интеллект способствует автоматизации процессов анализа данных и внедрения персонализированного контента, что существенно повышает эффективность маркетинговых кампаний.

В качестве рекомендаций для бизнесменов и предпринимателей, целесообразно внедрение технологий AI в своей деятельности. Стоит более детально рассмотреть комплексные возможности применения технологий искусственного интеллекта для адаптации стратегий, объединяющих традиционные и цифровые каналы. Во-первых, AI может быть использован для анализа данных о продажах всех каналов, как онлайн, так и офлайн, что позволит определить наиболее эффективные комбинации каналов и эффективно распределить рекламный бюджет [14].

Во-вторых, AI способен генерировать рекламные материалы для различных цифровых платформ, адаптируя их к специфике каждой аудитории.

В-третьих, AI может применяться для мониторинга и анализа отзывов потребителей из различных источников, что позволит оперативно реагировать на возникающие проблемы и своевременно улучшать качество товаров и услуг.

В качестве примера можно выделить такие компании, как Яндекс и Ozon, которые активно используют ИИ для оптимизации своих маркетинговых стратегий. Яндекс применяет машинное обучение в контекстной рекламе, а Ozon разрабатывает инструменты на базе ИИ для управления рекламными кампаниями в реальном времени. Эти инструменты позволяют автоматизировать создание и оптимизацию рекламных объявлений, что приводит к сокращению издержек на маркетинг [10].

Немаловажно углубиться в тему использования данных о поведении пользователей в мобильных приложениях для создания гиперперсонализированных рекламных кампаний. Анализ того, как пользователи взаимодействуют с различными приложениями, позволяет получить ценную информацию об их интересах, потребностях и привычках. Например, если пользователь часто использует приложения для заказа еды, ему может быть предложена реклама ресторанов, предлагающих скидки на доставку. Если пользователь часто использует приложения для фитнеса, ему может быть предложена реклама спортивной одежды или оборудования. Это требует от маркетологов использования технологий мобильной аналитики и разработки креативных рекламных форматов, адаптированных под мобильные устройства.

В качестве примера можно выделить такую компанию, как: Google, использующую мобильную аналитику для создания гиперперсонализированных рекламных кампаний.

Анализ того, как пользователи взаимодействуют с различными приложениями, позволяет получить информацию об их интересах и привычках.

Еще одним важным трендом является геомаркетинг, который предполагает использование географического местоположения потребителей для таргетинга рекламных сообщений. Это особенно актуально для компаний, работающих на локальных рынках, так как позволяет им доносить информацию о своих товарах и услугах до потенциальных клиентов, находящихся в непосредственной близости. Развитие местных сообществ и работа с микроинфлюенсерами также становятся важными элементами маркетинговой стратегии, так как они позволяют установить более тесный контакт с целевой аудиторией и повысить уровень доверия к бренду.

Стоит отметить, что с ростом популярности умных устройств компании могут использовать данные, собираемые с этих устройств, для персонализации рекламных кампаний. Например, если у пользователя есть умный холодильник, который отслеживает, какие продукты заканчиваются, ему может быть показана реклама ближайших магазинов, предлагающих эти продукты по выгодной цене. Это требует

от маркетологов соблюдения строгих правил конфиденциальности и обеспечения прозрачности в отношении того, как используются данные, собираемые с умных устройств.

В качестве примера подобного подхода можно выделить такие компании, как Samsung и Amazon, работающие над интеграцией данных с умных устройств в свои маркетинговые стратегии.

В современном мире все больше потребителей обращают внимание на экологичность и социальную ответственность брендов. В связи с этим концепция «greendigital» становится все более актуальной в маркетинге. Бренды, которые демонстрируют заботу об окружающей среде и поддерживают социальные инициативы, получают конкурентное преимущество и привлекают лояльную аудиторию.

Социальные сети продолжают оставаться одним из самых важных каналов для маркетинга. Однако для достижения успеха в социальных сетях необходимо постоянно экспериментировать с новыми форматами контента, такими как короткие видео, интерактивные опросы и AR-контент. Важно также учитывать особенности каждой платформы и адаптировать контент под её формат и аудиторию.

Необходимо усилить использование данных о покупках посредством мобильных устройств для персонализации рекламных кампаний. Анализ данных о покупках позволяет получить первичные данные о предпочтениях и потребительских паттернах потребителей, на основе которых целесообразно создавать более релевантные и эффективные рекламные кампании. Например, если пользователь ранее совершал покупки определённой группы товаров, ему можно предложить информацию о новых товарах этой категории или скидки на данную группу товаров.

В качестве примера успешного применения данного подхода можно привести компанию Alibaba, которая использует данные о мобильных покупках для персонализации рекламных кампаний на своей платформе.

Помимо этого, интеграция традиционных и цифровых каналов требует разработки кросс-канальных стратегий, обеспечивающих коммуникационный баланс и синхронизацию тайминга. Например, можно начать с тизеров в социальных сетях, затем запустить телевизионную рекламу и закрепить результат контекстной рекламой. При этом необходимо обеспечить системную работу всех каналов коммуникаций, создавая единое и целостное восприятие бренда.

Кроме того, интеграция традиционных и цифровых маркетинговых каналов требует разработки кросс-канальных стратегий, обеспечивающих согласованность сообщений и синхронизацию тайминга. Например, можно начать с тизеров в социальных сетях, затем запустить телевизионную рекламу и завершить контекстной рекламой. Важно, чтобы все каналы коммуникации работали в унисон, создавая единое и целостное восприятие бренда.

Проведенный сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг демонстрирует, что оба подхода обладают уникальными достоинствами и ограничениями, что делает их незаменимыми инструментами в арсенале современного маркетолога. Выбор между ними или их грамотная интеграция зависит от целого ряда факторов, включая специфику продвигаемого продукта, целевую аудиторию, бюджет кампании и, что немаловажно, текущие тренды рынка.

Традиционный маркетинг с его проверенными временем методами, такими как телевидение, радио, печатные издания и наружная реклама, по-прежнему эффективен для создания широкого охвата и формирования устойчивого имиджа бренда. Он способен воздействовать на большие группы людей, вызывая эмоциональный отклик и формируя доверие к продукту или услуге. Однако высокая стоимость и ограниченные возможности таргетинга делают его менее привлекательным для компаний с ограниченным бюджетом или узкой целевой аудиторией.

Цифровой маркетинг, напротив, предоставляет широкий спектр возможностей для таргетированного продвижения, гибкого управления рекламными кампаниями и анализа эффективности инвестиций. Социальные сети, поисковая оптимизация, контекстная реклама и e-mail-маркетинг позволяют компаниям точно нацеливаться на свою целевую аудиторию, персонализировать сообщения и оперативно реагировать на изменения рынка. Но в условиях перенасыщенности информацией и растущей конкуренции в онлайн-среде цифровой маркетинг требует постоянного развития и адаптации к новым технологиям и трендам [9].

В конечном счете наиболее успешные маркетинговые стратегии в 2025 году основываются на синергии традиционных и цифровых подходов. Интегрированные кампании позволяют компаниям максимизировать охват аудитории, повысить узнаваемость бренда и укрепить лояльность клиентов. Использование

QR-кодов на печатной продукции, проведение онлайн-мероприятий с трансляцией по телевидению, запуск рекламных кампаний в социальных сетях с последующим освещением в традиционных СМИ — это лишь некоторые примеры успешной интеграции традиционного и цифрового маркетинга.

В будущем, с развитием искусственного интеллекта и машинного обучения, роль цифрового маркетинга будет только возрастать. Алгоритмы машинного обучения позволят автоматизировать процессы анализа данных, таргетинга и персонализации контента, что приведёт к повышению эффективности рекламных кампаний и снижению затрат на маркетинг. Однако традиционные каналы коммуникации по-прежнему будут играть важную роль в формировании имиджа бренда и установлении эмоциональной связи с потребителями.

Таким образом, компаниям необходимо постоянно следить за развитием технологий и трендами рынка, адаптировать свои маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям и инвестировать в развитие как традиционных, так и цифровых каналов коммуникации. Только в этом случае они смогут успешно конкурировать на современном рынке и достичь поставленных целей.

Литература

1. *Басовский Л. Е., Басовская Е. Н.* Маркетинг: учебное пособие. Среднее профессиональное образование. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 233 с.
2. В чем разница между традиционным и цифровым маркетингом? [Электронный ресурс] // Dron. URL: <https://dron.digital/knowledge/v-chem-raznitsa-mezhdu-traditsionnym-i-tsifrovym-marketingom> (дата обращения: 26.03.2025).
3. *Григорян Е. С., Пиканина Г. Т., Соколова Е. А.* Маркетинг в общественном питании: учебник. — М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 352 с.
4. *Евстафьев В. А., Тюков М. А.* Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: учебное пособие, 3-е изд. — М.: Издательство: ИТК Дашков и К, 2025. — 426 с.
5. *Николаева М. А., Калугина С. А.* Маркетинг: учебник и практикум, 2-е изд. — М.: ИТК Дашков и К, 2025. — 364 с.
6. Концепция традиционного маркетинга: определение и примеры [Электронный ресурс] // Skypro. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/koncepciya-tradicionnogo-marketinga-opredelenie-i-primery/> (дата обращения: 26.03.2025).
7. *Маркова В. Д.* Маркетинг инноваций: учебник для вузов. Уровень образования: ВО — Магистратура. — М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 181 с.
8. Маркетинг в общественном питании / Григорян Е. С., Пиканина Г. Т., Соколова Е. А. Учебник. Григорян Екатерина Сейрановна, Пиканина Галия Тагировна, Соколова Елена Александровна. — М.: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 352 с.
9. *Морозова Н. С.* Реклама в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для вузов / Н. С. Морозова, М. А. Морозов. 7-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2025. — 184 с.
10. Реклама Ozon: стратегии успеха на растущем рынке России — AI Marketing Engineers [Электронный ресурс]. URL: <https://aimarketingengineers.com/ru/рекламные-стратегии-ozon-для-успеха-на-ра/> (дата обращения: 26.03.2025).
11. Современный маркетинг: традиции и тенденции: учебное пособие / Р. М. Ахметшин, А. Л. Белобородова, Н. В. Каленская и др. — М.: Дашков и К., 2025. — 194 с.
12. Способы объединить традиционный и цифровой маркетинг [Электронный ресурс] // Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/Y8f0ntMs1kvGNTEI> (дата обращения: 26.03.2025).
13. *Тараканова О. В.* Адаптация передового зарубежного опыта в сельском туризме // Управленческий учёт. 2023. № 5. С. 87–93.
14. *Тараканова О. В.* Применение креативного маркетинга в сфере услуг сельского туризма // Сборник: Роль бизнеса в трансформации общества — 2022. Сборник материалов XVII Международного научного конгресса. — М., 2022. С. 126–129.
15. *Хуссейн, И. Д.* Цифровые маркетинговые коммуникации: учебник для вузов. — М.: Юрайт. 2025. — 68 с.
16. Digital 2025: The Russian Federation [Электронный ресурс] // Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-russian-federation> (дата обращения: 25.03.2025).

Данющенко Алексей Дмитриевич,

магистрант кафедры рекламы и
визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: d.a1@list.ru
ORCID: 0009-0005-6164-5923
SPIN-код: 5978-3241

Научный руководитель

Зайнуллина Ольга Алексеевна,

старший преподаватель кафедры рекламы и
визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
ORCID: 0000-0003-0701-6913
SPIN-код: 8919-8774
Scopus Author ID: 93178574

Анализ контента event-компании «Creon Conferences»

Аннотация. В статье приведены результаты анализа контента event-компании «Creon Conferences». Были изучены структура и качества контента, который используется компанией для продвижения своих мероприятий. В докладе рассматриваются такие аспекты, как разнообразие тем, актуальность информации, формат подачи материала и взаимодействие с аудиторией. Объект исследования: event-компания CREON Conferences. Предмет исследования: каналы коммуникации и социальные сети компании CREON Conferences. Методы исследования: наблюдение, анализ, синтез, обобщение

Ключевые слова: контент, контент-анализ, event, маркетинг, социальные сети.

Danyushchenkov Alexey,

Graduate Student at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: d.a1@list.ru
ORCID: 0009-0005-6164-5923
SPIN-code: 5978-3241

Scientific supervisor

Zainullina Olga,

Senior Lecturer
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
ORCID: 0000-0003-0701-6913
SPIN-code: 8919-8774
Scopus Author ID: 931785

Content Analysis of the Event Company "Creon Conferences"

Abstract. The article presents the results of the content analysis of the event company "Creon Conferences". The structure and quality of the content used by the company to promote its events were studied. The report examines such aspects as the diversity of topics, the relevance of information, the format of presentation of the material and interaction with the audience.

Keywords: content, content analysis, event, marketing, social nets.

В современных условиях развития рынка особую актуальность приобретает исследование вопросов анализа клиентской базы и разработки эффективных маркетинговых стратегий для event-компаний. Это обусловлено рядом важных факторов.

Прежде всего рынок организации мероприятий находится в стадии активной трансформации. Наблюдается устойчивый рост спроса на профессиональную организацию событий при одновременном

изменении потребительских предпочтений. В этих условиях критически важным становится глубокое понимание потребностей существующих клиентов и выявление потенциальных целевых аудиторий.

Второй важный аспект связан с высокой конкуренцией в event-индустрии. На рынке присутствует множество компаний, предлагающих схожие услуги, что требует от CREON Conferences разработки уникального торгового предложения и эффективных механизмов дифференциации. Успех во многом зависит от способности компании выделиться среди конкурентов и создать привлекательное предложение для целевой аудитории.

Не менее значимым фактором является сложность работы с разнородной целевой аудиторией. Клиенты компании имеют различные потребности, предпочтения и возможности, что требует применения индивидуального подхода и глубокой сегментации. Понимание особенностей каждого сегмента позволяет более эффективно выстраивать коммуникацию и предлагать релевантные решения.

Для маркетинга актуальность исследования определяется необходимостью постоянного поиска новых каналов привлечения клиентов и измерения эффективности маркетинговых мероприятий. Традиционные методы продвижения уже не всегда дают желаемый результат, что требует внедрения инновационных подходов и инструментов.

В эпоху мощнейшего развития таких технологий, как Интернет и искусственный интеллект, трудно себе представить, чтобы у компании не было хотя бы одного канала коммуникации в Глобальной сети. Большое количество брендов в данный момент видят контент-стратегию¹ как ключевое направление интернет-маркетинга [3], она распространяется не только на сайты и блоги компании, но также и на социальные сети, видеохостинги, тематические сообщества, e-mail-маркетинг и онлайн-СМИ [3]. Ключевой задачей контент-стратегии в маркетинговой практике является не просто обеспечение информационной поддержки развития организации, но формирование долгосрочных связей с аудиторией на эмоциональной основе [4]. Стратегия в чистом виде — это определение того, как надо работать с контентом, чтобы достичь необходимых результатов [2]. Контент имеет много особенностей, например, один из экспертов обращает внимание, что одной из особенностей создания контента на рынке B2B является необходимость его создания на разных языках мира [1].

Правильно выстроенная контент-стратегия многократно увеличивает шансы компании повысить количество лояльных потребителей, которые не только будут приобретать ваши продукты или услуги, но и станут некими амбассадорами вашего бренда, рекомендуя и советуя его друзьям и знакомым. Различные аспекты современного построения контент-стратегии были рассмотрены многими экспертами в области SMM мировых экспертов по контент-маркетингу Роберта Роуз и Джо Пулицци «Управление контент-маркетингом. Практическое руководство по созданию лояльной аудитории для вашего бизнеса», а также работы российских специалистов в SMM Дамира Халилова «Маркетинг в социальных сетях», Дениса Каплунова «Контент, маркетинг и рок-н-ролл». В них, помимо пошаговых инструкций, как продвигать бизнес в социальных сетях, содержатся также и теоретические обобщения опыта многих успешных компаний, и анализ конкретных кейсов из их практики. Данная научная дискуссия позволяет сформировать более комплексный подход к анализу и совершенствованию контента event-компании CREON Conferences.

1. Анализ отрасли CREON Conferences

История CREON Conferences началась весной 2019 года, когда было принято решение о реорганизации группы CREON и выделении конференционного бизнеса в отдельное направление. Компания переняла и сохранила лучшие традиции CREON Energy, INVENTRA и CREON Chemicals, которые за 20 лет зарекомендовали себя как ключевые организаторы бизнес-мероприятий нефтегазохимической направленности. До создания отдельной конференционной компании группа компаний 20 лет проводила различные бизнес-мероприятия, количество которых превысило 700, за 20 лет площадки CREON посетили более 50000 участников.

Перед тем как проанализировать контент, который создаёт и выкладывает CREON Conferences в своих каналах коммуникации, автор проводит анализ целевой аудитории и конкурентной среды, в которой ведёт свою работу event-компания.

¹ Сложный, ресурсозатратный алгоритм создания, распространения и измерения эффективности контента с целью достижения определенных результатов. — Бабаева Н. Гид по контент-стратегии. Часть 2. [Электронный ресурс] / WebPromoExperts: БЛОГ, 06.08.2019. URL: <https://webpromoexperts.net/blog/gid-pokontentnoystrategii-chast-2/> (дата обращения: 12.03.2025).

1.1. Анализ целевой аудитории и конкурентной среды

Сегментация целевой аудитории.

В рамках исследования была проведена B2B-сегментация целевой аудитории на примере компании «Газпром» как репрезентативного представителя целевой группы. См. приложение Ключевые характеристики сегмента:

- масштаб деятельности — один из крупнейших производителей нефти в РФ;
- сферы влияния — нефтегазохимический комплекс, генерация тепловой энергии;
- организационная структура — централизованное принятие решений, разветвлённая сеть филиалов по России;
- персонал — высококвалифицированные специалисты (492,2 тыс. сотрудников);
- финансовые показатели — высокая прибыльность (1,226 трлн рублей);
- особенности — отсутствие сезонности, высокая автоматизация процессов.

Конкурентный анализ.

В ходе анализа рынка event-услуг было выявлено два прямых конкурента:

- 3K Events — присутствие в социальных сетях (ВК — 37 подписчиков, Телеграм — 125 подписчиков), регулярная публикация статей, интервью и видеообзоров по отраслевым тематикам;
- Max Conference — аналогичный формат работы с контентом.

Так как event-ниша имеет довольно специфический характер: закрытый вход в нишу, узкая целевая аудитория, полностью рабочий формат, контент здесь соответствующий — максимально информативный и рекламный, почти отсутствует развлекательный контент (присутствует только в фото- и видеоотчетах).

По итогам анализа автором был составлен портрет целевой аудитории — мужчина в возрасте 35–40 лет, занимающий руководящую должность в промышленной компании, использующий социальные сети и мессенджеры для того, чтобы узнавать новости из своей отрасли.

2. Анализ контента CREON Conferences

Автором были проанализированы текущие каналы коммуникации CREON Conferences, среди которых: собственный телеграм-канал, сайт компании, DZEN, телеграм-канал агрегатора новостей, подведомственного CREON, YouTube и Rutube каналы. Проанализирован контент, который публикуется на разных площадках. Основной тип контента — информационный (анонсы конференций, пресс-релизы, планы мероприятий), дополнительный контент — развлекательный (розыгрыши, фотографии и видео с конференций). Количество подписчиков телеграм — 770, агрегатора — 220. Основной паттерн контента — дублирование информации во всех каналах — анонс в телеграме дублируется в DZEN, в канал-агрегатор, на сайт.

TOV — официальный, серьезный. К аудитории обращение «Коллеги», «Друзья», «Дамы и господа».

Регулярность выхода контента — у компании нет чёткого плана публикаций, как только анонс конференции создан, его публикуют в каналах коммуникации, новостные посты, которые сопровождают мероприятие, выходят в день мероприятия. Опираясь на план конференций компании, примерное количество постов в неделю — 20–30 штук.

Структура контента

1. Рекламный пост-анонс: каждый пост сопровождается картинкой, выполненной в фирменном стиле, которая содержит название, номер, тип конференции, город проведения и дату (рис. 1). В случае, если у мероприятия есть партнер, его логотип также выносится на картинку. Текст поста содержит краткий анализ ситуации в отрасли конференции с call-to-action консолидации усилий для решения текущих проблем, ключевые вопросы обсуждения, контакты для связи и кнопка с переходом на сайт. Текст анонса в телеграме полностью дублируется на сайте. Структура текстов в компании несколько раз менялась за прошедшие 5 лет, изначально анонсом служило приглашение на конференцию, содержащую ключевые темы, затем анонс представлял собой полный анализ рынка — анализ производства, импорта/экспорта и прочих рыночных показателей, сейчас компания остановилась на кратком обзоре отрасли с ключевыми темами мероприятия.



Рис. 1. Пост-анонс конференции в телеграм-канале CREON Conferences

Fig. 1. Post-announcement of the conference in the CREON Conferences Telegram channel.

Источник¹

2. Новостной пост с конференции: пост содержит фотографию спикера на фоне логотипа CREON (рис. 2). Текст такого поста содержит имя спикера, должность в компании и ключевую мысль его доклада. В посте обязательно указывается название конференции и ставится хештег #CREON. Данные посты публикуются онлайн на конференции, что создаёт эффект текстовой трансляции мероприятия, и дублируются в Dzen-канал CREON. На основании данных постов составляется пресс-релиз конференции, который рассылается СМИ.



Рис. 2. Новостной пост в телеграм-канале CREON Conferences

Fig. 2. News post in the CREON Conferences Telegram channel

Источник¹

3. Развлекательный контент — примером развлекательного контента в данной нише могут служить фото- и видеотчеты (рис. 3). Структура развлекательного контента — пост состоит из наиболее ярких кадров с конференции со ссылкой на все фотографии с мероприятия, выложенные на сайте. На всех фотографиях обязательно стоит логотип CREON.

¹ Телеграм-канал CREON Conferences, https://t.me/creon_conferences



Рис. 3. Развлекательный пост в телеграм-канале CREON

Fig. 3. Entertainment post in CREON's Telegram channel

Источник¹

4. Прочий контент — примером такого контента служат поздравительные открытки под общие или отраслевые праздники (например, день работника дорожной промышленности или Международный женский день) и розыгрыши (рис. 4). Пост состоит из картинки с логотипом и поздравлением с профессиональным или общим праздником от лица группы компаний CREON. Пост в таком формате дублируется во всех каналах коммуникаций CREON Conferences — телеграм-канал, сайт, DZEN, новостной агрегатор RCC.



Рис. 4. Пример поздравительного поста в различных каналах коммуникаций CREON

Fig. 4. Example of a congratulatory post in different CREON communication channels

Источник¹

¹ Телеграм-канал CREON Conferences, https://t.me/creon_conferences

По итогам анализа различного контента CREON Confernces автором определены ключевые проблемы текущей контент-стратегии компании:

- 1) дублирование информации между каналами;
- 2) отсутствие уникального контента;
- 3) пересечение целевой аудитории разных каналов;
- 4) однообразие форматов публикаций.

Данные проблемы, по мнению автора, можно решить с помощью создания контент-стратегии, которая одновременно будет перекрывать большую часть текущих недостатков — уникальный контент, разнообразные форматы, омниканальность. Еще одним решением автор видит создание чёткого контент-плана, с темами постов и расписанием публикаций.

Проведённый автором анализ контента event-компании CREON Conferences выявил ряд существенных проблем в организации контентно-информационного сопровождения мероприятий. Несмотря на наличие базовой структуры контент-стратегии, регулярность и разнообразие информационных материалов оставляют желать лучшего.

Наиболее критичными являются следующие аспекты: недостаточное разнообразие тематических направлений, что приводит к однообразию контента; очевидное дублирование и репостинг значительной части публикуемой информации, снижающие её актуальность и ценность для целевой аудитории.

Взаимодействие с аудиторией характеризуется формальным подходом и отсутствием глубокой проработки каналов коммуникации. Существующая система контент-менеджмента не позволяет эффективно привлекать новых участников и поддерживать интерес существующих.

В текущих условиях деятельность компании в сфере контент-маркетинга требует существенной реорганизации. Необходимо провести комплексную модернизацию всех аспектов информационного сопровождения мероприятий, включая обновление тематической матрицы, оптимизацию форматов подачи материала и внедрение современных методов взаимодействия с аудиторией. Без этих изменений существует риск потери конкурентоспособности на рынке event-менеджмента.

Автором были составлены рекомендации по решению существующих проблем с контентом, среди которых создание контент-плана по текущим мероприятиям и создание отдельного флайта, который способствует решению обозначенных проблем — использованию всех каналов коммуникаций CREON Conferences, созданию уникального контента, диверсификации форматного списка.

Литература

1. *Ивановский М. И.* Разработка контент стратегии при продвижении на B2B рынке // Внедрение передового опыта и практическое применение результатов инновационных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции, Волгоград, 20 мая 2020 года. — Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2020. С. 82–84.
2. *Корочкова С. А.* Контент-стратегия повседневного присутствия как инструмент формирования лояльности клиентов // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2020. № 2 (36). С. 82–89.
3. *Мелехова А. С.* Компоненты комплексной контент-стратегии // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий: сборник научных статей по итогам работы второго круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 апреля 2020 года. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «КОНВЕРТ», 2020. С. 48–51.
4. *Моргачева И. Н.* Современный подход к учету внешней среды при разработке контент-стратегии / И. Н. Моргачева, М. И. Кастрицын // Первый экономический журнал. 2022. № 10 (328). С. 18–24.

Кравченко Алексей Геннадьевич,

магистрант кафедры
рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Alexey.kravchenko@icloud.com,
ORCID: 0009-0002-6326-4655

Сравнительный анализ использования ESG-повестки ведущими лизинговыми компаниями России

Аннотация. В статье рассматривается использование ESG-повестки тремя ведущими лизинговыми компаниями России: ЛК «Европлан», «Газпромбанк Автолизинг» и «ВТБ Лизинг». Рассматриваются примеры успешных программ и акций, таких как льготная программа лизинга Минпромторга РФ, партнёрство с автопроизводителями, развитие инфраструктуры и социальные проекты. Актуальность темы связана с нарастающей тенденцией пересмотра критериев ESG-повестки для каждой страны, ведущей независимую политику. Цель: провести сравнительный анализ реализуемых программ крупнейшими лизинговыми компаниями России.

Ключевые слова: ESG, автолизинг, ESG-лизинг, лк «Европлан», «Газпромбанк автолизинг», «ВТБ лизинг», социальные проекты, экология.

Kravchenko Alexey,

Graduate Student at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Alexey.kravchenko@icloud.com

Comparative Analysis of the Use of ESG Agenda by Leading Leasing Companies in Russia

Abstract. The article examines the use of the ESG agenda by three leading Russian leasing companies: LC Europlan, Gazprombank Autoleasing and VTB Leasing. Examples of successful programs and promotions are considered, such as the preferential leasing program of the Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, partnership with automakers, infrastructure development and social projects. The relevance of the topic is associated with the growing trend of revising the ESG agenda criteria for each country pursuing an independent policy. Objective: to conduct a comparative analysis of the programs implemented by the largest leasing companies in Russia.

Keywords: ESG, car leasing, ESG leasing, lc Europlan, Gazprombank autoleasing, VTB leasing, social projects, ecology.

В настоящее время прослеживается тенденция пересмотра критериев ESG-повестки с учётом специфики каждой страны. Тем не менее такие экологические проблемы, как загрязнение окружающей среды, выбросы вредных веществ, утилизация отходов, были и остаются острыми для многих стран. Бизнес-структуры продолжают активно внедрять системы экологического менеджмента [1]. Учитываются социальные аспекты различных заинтересованных сторон: сотрудников, акционеров, поставщиков и местного сообщества. В бизнес-структурах возрастает роль корпоративной социальной ответственности (КСО), которая подразумевает, что компании добровольно принимают дополнительные меры для улучшения качества жизни сотрудников, местного сообщества и общества в целом [2]. Для автомобильного рынка

России это особенно важно, так как выбросы выхлопных газов в силу увеличивающегося объёма автомобилей становятся проблемой для нашей страны [3].

Введено понятие ESG-лизинга. Основной вектор ESG-лизинга направлен на финансирование лизинговыми компаниями зелёных предметов лизинга — электромобилей, электробусов, седельных тягачей и самосвалов на газомоторном топливе, которые обеспечивают снижение углеродных выбросов в атмосферу [4]. Об этом было заявлено на недавнем Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ-2024).

Здесь же была проведена первая сделка. «ВТБ Лизинг», «Газпром газомоторное топливо» и дочерняя логистическая компания «Магнита» «Сельта» договорились о том, что последняя приобретет в лизинг у «ВТБ Лизинга» 20 тягачей Sitrak на газомоторном топливе, а топливо для них в течение пяти лет будет поставлять «Газпром газомоторное топливо». Участники сделки рассчитывают, что такой проект позволит снизить углеродный след и в целом более активно развивать сегмент лизинга авто на альтернативном топливе¹.

Рынок автомобильного лизинга

Прежде чем провести конкурентное сравнение, проведем анализ динамики развития рынка автолизинга России.

Объём рынка автомобильного лизинга в России в 2023 году составил около 1,77 триллиона рублей, увеличившись в 2 раза к 2022 году.

Автолизинг остается локомотивом всего лизингового сегмента, занимая 33% в структуре всех заключенных сделок в 2023 году.²

По результатам первого полугодия 2024 года, рынок автолизинга продолжает расти, но более умеренными темпами. Объём нового бизнеса увеличился на 6%, по сравнению с первым полугодием 2023 года³.

По мнению экспертов, основными драйверами автолизинга в 2024 являются:

- меры государственной поддержки;
- развитие сервисов доставки автомобилей;
- продолжающийся цикл замещения устаревшей техники в компаниях.

При этом отложенный спрос уже удовлетворён и не стоит ждать дальнейшего взрывного роста объёмов заключенных сделок.

Дополнительным фактором, который тормозит развитие лизингового бизнеса в 2024 году, является ужесточение денежно-кредитной политики Центробанка РФ. Во втором полугодии ЦБ поднял ставку уже 2 раза в июле и сентябре. Итого она увеличилась с 16 п.п до 19 п.п.

Таким образом лизинг, как способ приобретения автотранспорта становится менее выгодным и тем самым замедляется деловая активность в бизнесе.

На второе полугодие 2024 года ожидается снижение показателей относительно 2023 года. По итогам года автолизинг должен показать небольшой прирост в объёмах — до 2–3% за счет более успешного первого полугодия.

В дальнейшем рынок автолизинга будет зависеть от размера ставки рефинансирования и в денежно-кредитной политики Центробанка РФ в целом. Актуальный прогноз ЦБ по средней ключевой ставке:

- в 2024 году — 16,9–17,4%;
- в 2025 — 14–16%;
- в 2026 — 10–11%;
- в 2027 — 7,5–8,5%⁴.

Соответственно в 2025 году позитивным сценарием будет являться повторение результатов 2024 года или небольшой прирост в коридоре 3–7%.

¹ Устойчивое развитие в аренду. Как в России развивается ESG-лизинг / Коммерсантъ / 28.08.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6918278> (дата обращения: 13.10.2024).

² Пресс-релиз рейтингового агентства «Эксперт» — Рынок лизинга по итогам 2023 года: Время ренессанса / Raexpert / 06.03.24. [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/>. (дата обращения: 08.09.2024).

³ Пресс-релиз рейтингового агентства «Эксперт» / Рынок лизинга по итогам 1-го полугодия 2024 года: на нейтральной передаче / Raexpert / 04.09.24 [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/leasing/1h_2024/ (дата обращения: 08.09.2024).

⁴ Какой будет ключевая ставка ЦБ в 2024 и 2025 годах: прогноз по месяцам / Sbercib / 11.10.24. [Электронный ресурс]. URL: <https://sbercib.ru/publication/inflyatsiya-v-rossii-rosstat-vipustil-otchet-za-yanvar-224-goda> (дата обращения: 12.10.2024).

В 2026 году рост объёма нового бизнеса в автолизинге увеличится, так как лизинг как продукт станет значительно доступнее. Ожидания по росту при текущем прогнозе ЦБ составляют 10–18%.

В 2027 году ожидается значительное смягчение ключевой ставки, и автолизинг в таких условиях может выйти на темпы роста 20–30%. Год к году¹.

Крупнейшими игроками на рынке автомобильного лизинга являются «Газпромбанк Автолизинг», «ВТБ Лизинг», «Альфа Лизинг» и «Европлан». В таблице 1 представлены данные о концентрации бизнеса на российском рынке автолизинга.

Таблица 1

Концентрация бизнеса на российском рынке автолизинга, млн. рублей

Table 1

Business concentration in the Russian auto leasing market, mln. rubles

Компания	Новый бизнес 2022г.	Доля нового бизнеса, %	Новый бизнес 2023 г.	Доля нового бизнеса, %
Газпромбанк Лизинг	75 526	23.1	185 844	27,3
Альфа-Лизинг	34 028	10.4	68 840	10,1
Сбербанк Лизинг	23 469	7.2	68 497	10,1
ЛК «Европлан»	45 815	14.0	65 439	9,6
ВТБ Лизинг	24 416	7.5	47 840	7,0
Балтийский лизинг	17 964	5.5	38 678	5,7
РЕСО-Лизинг	28 458	8.7	39 915	5,3
ЛК Эволюция	14 940	4.6	19 203	2.8
Совкомбанк Лизинг	7 949	2.4	18 793	2,8
Мэйджор лизинг	4 959	1.5	16 489	2,4

Источник: составлено автором на основании анализа источника².

Лидирующие позиции в рейтинге занимают «Газпром Лизинг», «Альфа Лизинг», «Сбербанк Лизинг», ЛК «Европлан», «ВТБ Лизинг». Проведем анализ ключевых тенденций на рынке автомобильного лизинга (табл. 2).

Как видно из таблицы 2, активное внедрение технологий и принципов ESG остаётся ключевой тенденцией.

Проведём сегментацию рынка автомобильного лизинга и выявим наиболее быстро развивающиеся направления. К ним будет относиться лизинг легкового и грузового транспорта (диаграмма на рис. 1):

- 1) лизинг легковых автомобилей 1184,7 млрд руб. — 49%;
- 2) лизинг грузовиков 592,35 млрд руб. — 25%;
- 3) лизинг автобусов и микроавтобусов 89,75 млрд руб. — 4%;
- 4) лизинг специализированной техники 520,55 млрд руб. — 22%.

¹ Исследование рейтингового агентства «Эксперт» — Рынок лизинга легковых и грузовых автомобилей: риски, возможности, прогноз до 2027 года / Raexpert / 07.11.23 [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/leasing/market_2023/ (дата обращения: 08.09.2024).

² Обзор российского рынка автолизинга и прогноз его развития // Исследование ООО КЭПТ Налоги и Консультирование [Электронный ресурс]. URL : <https://assets.kept.ru/upload/pdf/2023/11/ru-car-leasing-in-russia-kept-survey.pdf> (дата обращения: 08.09.2024).

Таблица 2

Ключевые тенденции на рынке автомобильного лизинга, его перспективы и проблемы

Table 2

Auto Leasing Market: Key Trends, Future Outlook, and Obstacles

Ключевые тенденции на рынке автомобильного лизинга	Стратегии конкурентов	Проблемы рынка автомобильного лизинга	Перспективы рынка автомобильного лизинга
Растущий спрос на автомобильный лизинг	Расширение спектра услуг	Высокая конкуренция	Дальнейший рост спроса на автомобильный лизинг
Развитие онлайн-сервисов	Улучшение качества сервиса	Необходимость адаптироваться к изменениям законодательства и экономической ситуации	Развитие цифровых технологий и экологической друженственности
Внедрение экологических и социальных стандартов	Активное внедрение технологий и принципов ESG	—	—

Источник: составлено автором на основании анализа отчетов РА Эксперт.



Рис. 1. Структура автолизинга по типам транспортных средств

Fig. 1. Structure of Auto Leasing by Vehicle Types

Источник: составлено автором на основании анализа¹.

Проведём группировку факторов, влияющих на предложение и спрос на рынке автомобильного лизинга (представлены на диаграмме рис. 2): экономическая ситуация в стране и регионе; уровень доходов населения; доступность кредитных ресурсов; ассортимент предметов лизинга на рынке.

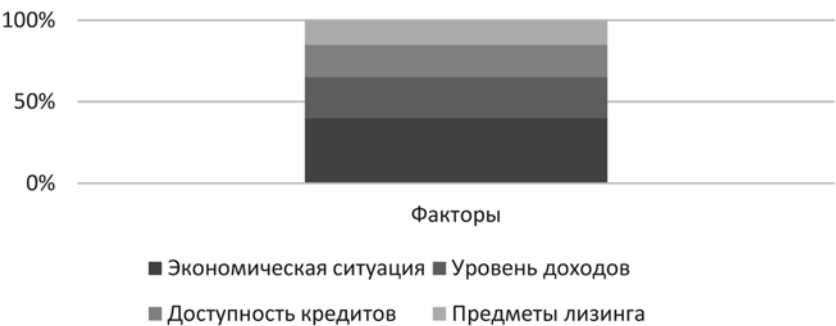


Рис. 2. Факторы, влияющие на предложение и спрос

Fig. 2. Factors influencing supply and demand

Источник: составлено автором.

¹ Перфильев А, Советкина З., Коршунов Н. Лизинг и факторинг, 06.03.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2023/#part3> (дата обращения: 13.10.2014).

Государственная поддержка и регулирование рынка

К мерам государственной поддержки рынка автомобильного лизинга относятся налоговые льготы, субсидии, государственные гарантии.

1. **Налоговые льготы.** В России лизинговые платежи учитываются в составе расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. Также лизинговые платежи могут быть учтены в составе амортизационных отчислений, что снижает налог на имущество в сумме до 40%¹.
2. **Субсидии.** Субсидии от государства для автолизинга предоставляются в рамках государственных программ поддержки обновления и модернизации промышленного оборудования. Они позволяют покрыть до 90% аванса по льготной ставке, например до 45% суммы займа от полной цены оборудования по льготной ставке 1% годовых для обрабатывающих предприятий; до 27% суммы займа от полной цены оборудования по льготной ставке 3% годовых для необрабатывающих предприятий. Для получения субсидии необходимо соответствовать критериям: быть резидентом России, иметь безупречную кредитную историю, сформированный бизнес-план и пакет документов для ведения производственной деятельности.
3. **Государственные гарантии.** Государственные гарантии для автолизинга могут включать субсидирование процентной ставки по лизинговым платежам, предоставление государственных гарантий по кредитам лизинговых компаний, а также налоговые льготы и преференции для лизинговых компаний и их клиентов².

Обзор ведущих игроков автолизингового рынка России и их ESG-повестки (табл. 3)

Компания «Европлан»

Была основана в 1999 году и является одним из лидеров на рынке лизинговых услуг в России. Её миссия заключается в предоставлении качественных финансовых решений для клиентов, стремящихся к росту и развитию своего бизнеса. Видение компании включает стремление к устойчивости и социальной ответственности. Компания предлагает широкий спектр продуктов и услуг, включая лизинг автомобилей, техники и оборудования.

Экологическая стратегия компании «Европлан». «Европлан» активно внедряет принципы устойчивого развития, уделяя особое внимание экологическим аспектам.

Экологическая стратегия компании «Европлан» направлена на снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение экологической ответственности.

Компания «Европлан» реализует социальную стратегию через разнообразные программы и проекты, ориентированные на поддержку социальной сферы.

Газпромбанк Автолизинг

Газпромбанк Автолизинг — заметный участник российского рынка лизинговых услуг. Компания была основана в 2008 году в качестве дочерней компании ПАО «Газпром». Своей основной задачей (миссией) компания видит обеспечение клиентов качественными финансовыми инструментами для покупки транспортных средств и оборудования. В своем видении будущего Газпромбанк Автолизинг подчеркивает приверженность принципам устойчивого развития и социальной ответственности.

Экологическая стратегия Газпромбанк Автолизинг.

В своей деятельности Газпромбанк Автолизинг активно следует принципам устойчивого развития, при этом особое внимание уделяется экологическим вопросам. Компания реализует ряд проектов, демонстрирующих её заботу об окружающей среде.

Такие инициативы способствуют уменьшению негативного воздействия на окружающую среду и поддерживают концепцию устойчивого развития.

Социальные программы Газпромбанк Автолизинг.

Социальные программы Газпромбанк Автолизинг ориентированы на оказание поддержки сотрудникам, партнёрам и клиентам компании.

¹ Как сэкономить на налогах при помощи лизинга / Сравни.Ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sravni.ru/biznes-leasing/info/kak-sehkonomit-na-nalogah-pri-pomoshchi-lizinga/> (дата обращения: 10.09.24).

² Preferential leasing from the state — what it is, review of programs and conditions / Compare.ru [Electronic resource]. URL: <https://www.sravni.ru/biznes-leasing/info/lgotnyj-lizing-ot-gosudarstva>. (дата обращения: 10.09.24).

ВТБ Лизинг

ВТБ Лизинг удерживает одну из лидирующих позиций на российском рынке лизинговых услуг. Компания была основана в 2002 году и с тех пор предоставляет лизинговые услуги для широкого круга отраслей экономики, в том числе для транспортного сектора, сферы оборудования и недвижимости.

ВТБ Лизинг активно интегрирует в свою деятельность принципы устойчивого развития, придавая особое значение экологическим и социальным инициативам. Компания целенаправленно работает над сокращением своего экологического следа, что достигается за счёт внедрения энергоэффективных технологий и использования материалов, безопасных для окружающей среды.

Социальная политика ВТБ Лизинг сфокусирована на заботе о своих сотрудниках, партнёрах и клиентах. Компания создает условия для профессионального роста, оказывает содействие в получении образования, принимает участие в благотворительных акциях и стремится обеспечить комфортные условия труда. Кроме того, ВТБ Лизинг активно взаимодействует с местными сообществами и оказывает поддержку социальным проектам, способствующим улучшению качества жизни людей.

Таблица 3

Сравнение экологической и социальной стратегий ведущих игроков на автолизинговом рынке.

Table 3

Comparison of Environmental and Social Strategies Among Key Players in the Auto Leasing Market.

Компания	Год основания	ESG	Экологическая стратегия	Примеры проектов	Социальная стратегия	Примеры проектов
Европлан	1999 год	Активно внедряет принципы ESG, делая упор на экологию	Направлена на снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение экологической ответственности	1. Проект «Экоплан» 2. Осознанное потребление 3. Раздельный сбор и переработка отходов	Компания реализует проекты, поддерживающие социальную сферу	1. Корпоративный спорт и ЗОЖ 2. Профилактика распространения COVID-19 3. Материальная помощь сотрудникам 4. Поддержка детских благотворительных организаций
ВТБ лизинг	2002 год	Активно внедряет принципы ESG, делая упор на экологию и социальные аспекты	Стремится сократить своё воздействие на окружающую среду	1. Проекты по переработке 2. Обновление автопарка 3. Использование ВИЭ 4. Энергосберегающие технологии 5. Партнерство с экологическими организациями	Направлена на поддержку сотрудников, партнёров и клиентов	1. Проф. менторская программа 2. Корпоративный волонтерский проект 3. Корпоративный спортивный 4. Оздоровление сотрудников 5. Поддержка стартапов и малого бизнеса
Газпромбанк Автолизинг	2008 год	Активно внедряет принципы ESG, делая упор на экологию	Направлена на снижение негативного влияния на экологию	1. Участие в проекте по установке солнечных батарей 2. Сотрудничество с «Эколайн»	Направлена на поддержку сотрудников, партнёров и клиентов	1. Программы проф. обучения 2. Гранты на обучение 3. Участие в благотворительных мероприятиях 4. Поддержка местных сообществ

Источник: составлено автором.

Экспертные оценки ESG и социальной стратегий компаний: «Европлан» — 4; Газпромбанк Автолизинг — 3; ВТБ Лизинг — 5 (рис. 3).

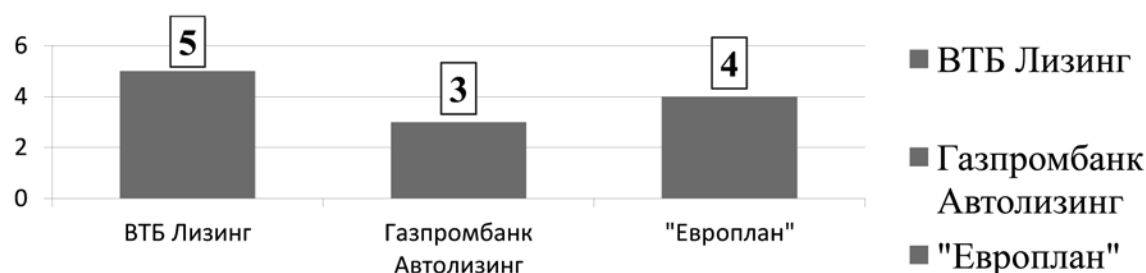


Рис. 3. Экспертные оценки ESG и социальной стратегии ведущих игроков автолизингового рынка
Fig. 3. Expert Assessments of ESG and Social Strategies Among Leading Players in the Auto Leasing Market

Источник: составлено автором на основе опроса экспертов.

Продвижение автолизинговыми компаниями ESG-повестки (табл. 4)

Продвижение ESG-повестки происходит через маркетинговые коммуникационные каналы. К основным маркетинговым коммуникациям принято относить: рекламу, связи с общественностью (PR), стимулирование сбыта, прямой маркетинг и личные продажи [5]. Без них невозможно вывести проект на рынок.

Маркетинговые коммуникации в продвижении ESG-повестки «Европлан»

Компания «Европлан» активно использует маркетинговые традиционные и digital коммуникации для продвижения своих экологических, социальных и корпоративных ценностей.

Приведем примеры успешных маркетинговых коммуникационных кампаний.

1. Льготная программа лизинга Минпромторга РФ: ИМК — стимулирование сбыта.
2. Партнёрство с автопроизводителями: ИМК — связи с общественностью.
3. Развитие инфраструктуры: ИМК — спонсорство, благотворительность.
4. Социальные проекты: ИМК — спонсорство, благотворительность.
5. Информационные кампании: ИМК — связи с общественностью.

Хочется отметить, что ESG-стратегия является важным элементом корпоративной стратегии компании «Европлан», так как она направлена на устойчивое развитие, заботу об окружающей среде и социальную ответственность. Важность этой стратегии заключается в том, что она помогает компании привлекать инвестиции, улучшать репутацию и укреплять отношения с партнёрами и клиентами.

Маркетинговые коммуникации в продвижении ESG-повестки «Газпромбанк Автолизинг»

1. Участие в экологических проектах и инициативах: ИМК — спонсорство, благотворительность.
2. Социальные акции и благотворительность: ИМК — спонсорство, благотворительность.
3. Информационная поддержка: ИМК — связи с общественностью.
4. Сотрудничество с партнёрами и организациями: ИМК — стимулирование сбыта.
5. Экологическая сертификация и стандарты: ИМК — спонсорство.

ESG-стратегия является фундаментальным компонентом общей корпоративной стратегии «Газпромбанк Автолизинг», содействуя достижению целей устойчивого развития, охране окружающей среды и реализации принципов социальной ответственности. Реализация данной стратегии способствует привлечению инвестиционных ресурсов, улучшению деловой репутации компании, а также упрочнению взаимоотношений с партнёрами и клиентами.

Маркетинговые коммуникации в продвижении ESG-повестки «ВТБ Лизинг»

«ВТБ Лизинг» использует различные маркетинговые кампании и акции для продвижения своей ESG-повестки. Можно выделить несколько показательных примеров.

1. Программа «Экокар»: ИМК — стимулирование сбыта.
2. «Зелёный лизинг»: ИМК — стимулирование сбыта.
3. Медиакампании: ИМК — связи с общественностью.
4. Благотворительность: ИМК — спонсорство, благотворительность.
5. Продвижение инноваций: ИМК — связи с общественностью.

Таблица 4

Сравнение ИМК ведущих игроков автолизинговой отрасли

Table 4

Comparison of IMC (Integrated Marketing Communications) Among Industry Leaders in Auto Leasing

Компания	Стимулирование сбыта	PR	Спонсорство
Европлан	Льготная программа лизинга Минпромторга РФ	Партнёрство с автопроизводителями	1. Развитие инфраструктуры 2. Социальные проекты
ВТБ лизинг	1. Проект Экокар 2. Зелёный лизинг	1. Медиакампании 2. Инновации	Социальные акции
Газпромбанк Автолизинг	Сотрудничество с партнёрами и организациями	Информационная поддержка	1. Участие в экологических проектах 2. Социальные акции 3. Экологическая сертификация и стандарты

Источник: составлено автором на основании анализа интернет-сайтов исследуемых лизинговых компаний.

Таким образом, основными инструментами маркетинговых коммуникаций в продвижении ESG повестки являются: спонсорство, благотворительность и связи с общественностью.

Три лидера рынка — «Газпром Автолизинг», «ВТБ Лизинг» и «Европлан» — активно внедряют ESG-практики, используя маркетинговые инструменты: PR, спонсорство и благотворительность.

Отличия в ESG-стратегиях:

- «Газпром Автолизинг» обновляет автопарк, поддерживает экопроекты и социальные инициативы.
- «ВТБ Лизинг» инвестирует в «зелёные» технологии и переработку, первым запустил эколизинг.
- «Европлан» фокусируется на экологии и развитии локальных сообществ.

Эти компании лидируют в ESG за счёт комплексного подхода и долгосрочных инвестиций.

Литература

1. Лаптев С. В., Грызунова Н. В., Алтухова Е. В. [и др.]. Финансы устойчивого развития: учебник в 2 книгах. Книга 2 / под общ. ред. К. В. Ордова. — М.: Юнити-Дана, 2023. — 216 с.
2. Алтухова Е. В., Алиев А. А., Асяева Э. А. [и др.]. Финансы устойчивого развития: учебник: в 2 книгах. Книга 1 / под общ. ред. К. В. Ордова. — М.: Юнити-Дана, 2023. — 256 с.
3. Филофова Т. Г. Лизинг: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2017. — 192 с.
4. Макаренко Е. Н., Бердникова С. В. Реализация ESG-принципов в стратегии устойчивого развития экономики России: монография. — М.: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. — 508 с.
5. Ромат Е., Сендеров Д. Маркетинговые коммуникации: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2018. — 496 с.

Спиридонова Александра Александровна,

студентка 2-го курса кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sasha.s1203@yandex.ru

Научный руководитель

Тараканова Ольга Владимировна,

старший преподаватель кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ol-tarakanova@mail.ru
SPIN-код: 1707-5770
ORCID: 0000-0003-2417-2993

Значение рекламы для устойчивого развития сельского туризма

Аннотация. В условиях глобализации и изменений в потребительских предпочтениях реклама становится ключевым инструментом развития сельского туризма, который направлен на сохранение экологической устойчивости и поддержку местных сообществ. Данная статья направлена на исследование роли рекламных стратегий в продвижении сельского туризма как способа сохранения культурных и природных ресурсов, создания новых рабочих мест и стимулирования экономики сельских регионов.

Важно отметить, что эффективная реклама не только способствует привлечению туристов, но и ориентирует их на устойчивое потребление, уважение к традициям и экологии. В исследовании рассматриваются различные рекламные подходы, включая цифровые платформы, социальные сети и традиционные каналы, а также примеры успешных кампаний, которые привлекли внимание к сельским районам. Особое внимание уделяется роли местных сообществ и их взаимодействию с рекламными агентами в создании аутентичных и устойчивых туристских продуктов.

Ключевые слова: цифровые технологии, реклама, маркетинг, развитие местной экономики, сельский туризм.

Spiridonova Alexandra,

2nd Year Student at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sasha.s1203@yandex.ru

Scientific supervisor

Tarakanova Olga,

Senior Lecturer at the Department
of Advertising and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ol-tarakanova@mail.ru
SPIN-code: 1707-5770
ORCID: 0000-0003-2417-2993

The Importance of Advertising for Sustainable Rural Tourism Development

Abstract. In the context of globalization and changes in consumer preferences, advertising is becoming a key tool for the development of rural tourism, which is aimed at preserving environmental sustainability and supporting local communities. This topic explores the role of advertising strategies in promoting rural tourism as a way to preserve cultural and natural resources, create new jobs, and stimulate rural economies. It is important to note that effective advertising not only helps attract tourists, but also focuses them on sustainable consumption, respect for traditions and ecology. The study examines various advertising approaches, including digital platforms, social media, and traditional channels, as well as examples of successful campaigns that have attracted attention to rural areas. Special

attention is paid to the role of local communities and their interaction with advertising agents in creating authentic and sustainable tourism products.

Keywords: digital technologies, advertising, marketing, development of the local economy, rural tourism.

Эффективная реклама уведомляет возможных клиентов о привлекательности отдыха в сельской местности, таким образом побуждает к развитию местных территорий. Пиар-работа нацелена на поддержание местных населений, развитие тур-инфраструктуры, преимущественно в регионах с малым бюджетом. Реклама содействует решению долгосрочных задач, выводя сельский туризм в массовое предпочтение. Зарубежные и российские учёные внесли значительный вклад в изучение рекламной деятельности и её совершенствование в торговой организации, уделяя внимание различным аспектам формирования рекламных стратегий. Среди авторов, внёсших значительный вклад в данную область деятельности, можно выделить следующих: Д. Грант [4], Э.Д. Доллан [5], Ф. Котлер [9], М. Миллер [11], Б. Шарп [17]. А из отечественных — И.Т. Балабанов [1], О.В. Белова [2], П.Л. Виленский [3], Д.А. Ендовицкий [6], В.Г. Костюкович [7], М.А. Кузнецова [10], Ю.Р. Салихова [12], О.В. Тараканова [13] и др.

Исследования данных учёных опираются на изучение основных вопросов рекламной деятельности, её организации и совершенствования, на основе оценки торговых организаций, их эффективности деятельности, применения маркетинговых механизмов.

Однако, несмотря на существенный объём исследований, многие аспекты влияния рекламы для устойчивого развития сельского туризма остаются недостаточно изучены. В частности, для сферы сельского туризма в России, где в последнее время наблюдаются перспективы роста и развития, что объясняется такими факторами, как рост спроса горожан на услуги отдыха в экологически чистых природных зонах, стремление погрузиться в особенности местной культуры, традиций, познакомиться с местными народными промыслами [7; 13].

По данным Россельхозбанка, рынок туристической и гостиничной сферы в России увеличился на 38% за последние пять лет. В 2023 году более 80 миллионов человек воспользовались коллективными средствами размещения, что на 16 миллионов больше, чем в предыдущем году. Однако потенциал внутреннего туризма ещё не исчерпан, и ожидается, что рост турпотока будет происходить, в том числе за счёт сельского туризма.

В течение ближайших трёх лет количество сельских туристов может достичь 7 миллионов человек в год. По оценкам Россельхозбанка, дополнительный доход фермеров от сельского туризма составит 250 миллиардов рублей в год, что составляет 5% общего дохода крестьянских фермерских хозяйств. Например, на платформе «Своё За городом» в 2023 году интерес к отдыху в глэмпинге на фермах увеличился на 70%, а к посещению винодельческих хозяйств — на 40%.

Тем не менее применение рекламных инструментов в данной сфере деятельности требует глубокого понимания целевой аудитории, необходимы знания и особенностей региона, а также спецификации туристского продукта [16].

Цель статьи заключается в исследовании влияния рекламы на устойчивое развитие сельского туризма.

Задачи исследования: анализ концепции сельского туризма, оценка роли рекламы в привлечении внимания к сельскому туризму, изучение инструментов рекламы для сельского туризма, исследование взаимосвязи между рекламой и долгосрочным изменением сельских территорий.

Предмет исследования: влияние рекламы на устойчивое развитие сельского туризма.

Привлечение туристов в сельскую местность зависит от эффективности рекламы, которая способствует появлению экономического развития для местного населения. Роль заключается в предоставлении поддержки малому предпринимательству, включая гостиничный и ресторанный бизнес, фермерские угодья, а также ремесленные предприятия, и провоцирует интерес к областным товарам. Развитие туристической сферы приводит к росту доходов и улучшению региональной инфраструктуры (рис. 1).

Благодаря рекламе туристы начинают понимать важность сохранения природы, что, в свою очередь, помогает снизить пагубное воздействие на экосистемы. Реклама сельского туризма значительно улучшает социальную жизнь местных жителей. Она разжигает интерес к сохранению уникальных традиций, ремёсел и культурного наследия. Туризм становится двигателем для развития местных обычаев и стимулирует финансирование социальных проектов, таких как образование и здравоохранение. Привлечение туристов

также способствует развитию местной инфраструктуры (гостиницы, дороги, транспорт), что повышает качество жизни местных жителей и создает комфортные условия для повседневной жизни. Развитие местных сообществ и продвижение сельского туризма неразрывно связаны с устойчивым развитием, обеспечивая баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и защитой природы. Реклама сельского туризма формирует взаимовыгодные партнёрства между местными жителями, властями и туристами. Она привлекает внимание к экологической чистоте и спокойствию сельской местности, а также способствует привлечению финансовых ресурсов, улучшая экономическое положение регионов.



Рис. 1. Роль рекламы в устойчивом развитии сельского туризма

Fig. 1. The role of advertising in sustainable rural tourism development

Источник: систематизировано автором по материалам [13-15].

Кроме того, реклама сохраняет культурные традиции и продвигает устойчивые бизнес-модели, обеспечивая долгосрочную стабильность сельских территорий. Особенности Сельского туризма: 1) низкие транспортные расходы – места отдыха часто находятся близко к городам; 2) доступность для всей семьи.

- В России существует множество регионов, подходящих для развития сельского туризма.
- Возможность насладиться отдыхом в экологически чистых зонах, вдали от шумных мегаполисов.
- В сельской местности можно познакомиться с историей и культурой региона, участвовать в народных обрядах и попробовать себя в сельскохозяйственных работах.
- Сельский туризм предлагает возможности для рыбалки, охоты, а также сбора грибов и ягод [11].

Теоретические основы устойчивого развития акцентируют важность сохранения природных ресурсов, поддержки местных сообществ и обеспечения экономической выгоды для сельских регионов. Агротуризм, основанный на природных активах, таких как чистые водоемы, леса и ландшафты, требует добросовестного подхода, чтобы уклониться от их истощения или загрязнения. Стабильное развитие помогает поддерживать природные красоты и экосистемы, одновременно снабжая местных жителей возможностями для развития малого и среднего бизнеса, создания новых рабочих мест и увеличения доходов. Это также помогает объективному распределению выгод от туризма, повышая качество жизни и оберегая культурные традиции. Помимо этого, устойчивый подход в развитии сельского туризма привлекает туристов через неповторимые экологические и культурные особенности, уменьшает отрицательное воздействие на окружающую среду и стимулирует привлечению инвестиций, поощряя инновации и создание новых рабочих мест [13].

Реклама как инструмент маркетинга: основные функции и цели рекламы в туризме (рис. 2, 3)



Рис. 2. Основные функции рекламы в туризме

Fig. 2. Main functions of advertising in tourism

Источник: составлено автором.

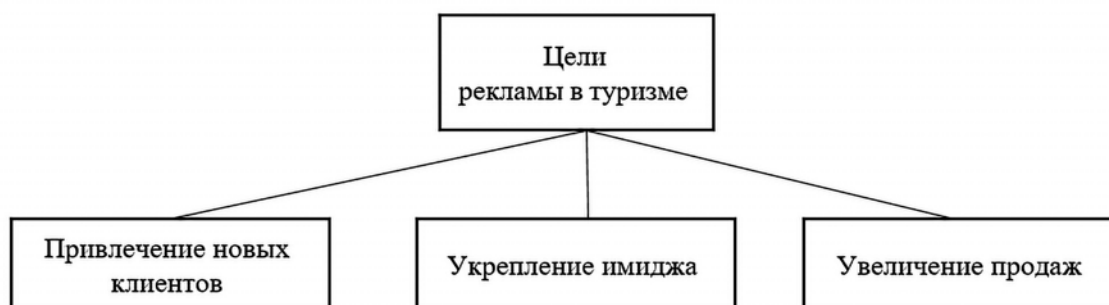


Рис. 3. Цели рекламы в туризме

Fig. 3. Purposes of advertising in tourism

Источник: составлено автором.

Реклама имеет огромный потенциал для продвижения устойчивого туризма, который направлен на сохранение природы, культурного наследия и обеспечение социальной справедливости. Она может эффективно привлекать внимание туристов к важности ответственного отношения к окружающей среде. В частности, рекламные кампании способны акцентировать внимание на преимуществах экотуризма, предлагая направления, ориентированные на охрану природы и снижение негативного воздействия на экосистемы. Реклама также является мощным инструментом для защиты и сохранения культурного

наследия. Она не только знакомит с уникальными традициями, ремёслами, архитектурой и обычаями различных сообществ, но и подчёркивает необходимость защиты культурных ценностей.

Привлекая туристов, которые ценят и уважают местную культуру, реклама способствует поддержке локальных культурных практик. Более того, она может стимулировать развитие местных проектов, направленных на восстановление и сохранение культурных объектов, что, в свою очередь, повышает привлекательность и ценность региона [18].

Реклама занимает особое место в целостном развитии сельского туризма, выполняя несколько ключевых задач. Во-первых, она заинтересовывает туристов, предоставляя информацию о направлениях, предлагаемых услугах и особенностях региона, формируя привлекательный образ. Во-вторых, реклама увеличивает осведомлённость с помощью ярких визуальных материалов, отзывов, акций и специальных предложений, что способствует возникновению интереса и помогает людям выбрать именно этот вариант отдыха. Более того, реклама поддерживает местное население, привлекая туристов и увеличивая спрос на местные продукты и услуги, что упрощает создание новых рабочих мест, поддержку малого бизнеса и развитие инфраструктуры, а также улучшение качества жизни местных жителей.

В свою очередь, реклама формирует привлекательность образа региона. Она подчёркивает его уникальность, рассказывая о культуре, природных богатствах, развитой инфраструктуре. Это помогает потенциальным туристам увидеть место как привлекательное, безопасное и гостеприимное, что повышает их доверие и стимулирует выбор этого направления для отпуска. Современные технологии, включая социальные сети, видео, виртуальную и дополненную реальность, позволяют создавать гораздо более яркие и интерактивные рекламные кампании. Эти инструменты эффективно демонстрируют все достоинства региона, привлекая внимание и вовлекая потенциальных туристов [16].

Несмотря на свой потенциал, сельский туризм сталкивается с определёнными трудностями. Ограниченное финансирование препятствует широкому продвижению и внедрению современных технологий, из-за чего туристы мало знают о доступных услугах. Кроме того, нехватка опытных специалистов снижает эффективность рекламных кампаний. Негативное воздействие на окружающую среду (например, ухудшение состояния природы) и угроза культурному наследию (включая потерю местных обычаев) также могут отпугнуть туристов, снижая привлекательность региона.

Для решения этих проблем необходима государственная поддержка, включающая финансирование и развитие инфраструктуры, а также сотрудничество между местным бизнесом, органами власти и туристическими компаниями. Образовательные инициативы, направленные на повышение квалификации местных жителей и экспертов, а также внедрение новых технологий могут помочь привлечь больше туристов и способствовать устойчивому развитию сельского туризма.

Реклама играет ключевую роль в устойчивом развитии сельского туризма, стимулируя экономический рост и помогая сохранить природу и культурное наследие. Привлекая туристов, заинтересованных в экологически чистом отдыхе и культуре, она поддерживает местный бизнес, создает рабочие места и обеспечивает доход местным жителям. Реклама повышает осведомлённость об экологически ответственных практиках, формируя экологически сознательное поведение туристов и минимизируя негативное воздействие на окружающую среду.

Демонстрируя уникальные традиции и исторические достопримечательности, она способствует сохранению культурного наследия и поддержке местных ремёсел. Эффективность рекламы повышается за счёт использования цифровых технологий, социальных сетей и инновационных подходов. Важную роль играют государственная поддержка и партнёрские отношения между государством, местными сообществами и предпринимателями. Реклама, учитывающая экологические и социальные аспекты, создаёт гармоничную среду для жизни и отдыха в сельских регионах [8; 18].

Литература

1. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 176 с.
2. Белова О. В. Маркетинговые стратегии в сельском туризме. — Новосибирск: Издательство СибУПК. — 2020.
3. Виленский П. Л., Лившица В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. — М.: Дело, 2008. — 1300 с.
4. Грант Д. Маркетинг XXI века. — СПб.: Коммерсантъ, 2007. — 410 с.

5. *Долан Э. Дж., Дэйвид Е.* Линдсея Рынок: микроэкономическая модель. — СПб.: Печатный двор, 1992. — 496 с.
6. *Ендовицкий Д. А., Любушин Н. П., Бабичева Н. Э.* Системный анализ, моделирование и прогнозирование устойчивого развития субъектов хозяйствования. — М.: КноРус, 2024. — 302 с.
7. *Иванова Е. В.* Реклама и брендинг в туризме. — М.: Издательство «Высшая школа», 2017.
8. *Костюкович В. Г., Терещенко О. А.* Тенденции развития экологического туризма // Концепт. 2017. Т. 39. С. 3891–3895.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1984. — 736 с.
10. *Кузнецова М. А.* Реклама и имидж региона: роль в продвижении сельского туризма. — М.: Издательство РГСУ, 2016.
11. *Миллер М.* YouTube для бизнеса. Эффективный маркетинг с помощью видео. 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
12. *Салихова Ю. Р.* Блог и интернет-дневник: соотношение понятий // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2010. № 4. С. 171–172.
13. *Тараканова О. В.* Применение креативного маркетинга в сфере услуг сельского туризма // Роль бизнеса в трансформации общества — 2022. Сборник материалов XVII Международного научного конгресса. — М., 2022. С. 126–129.
14. *Тараканова О. В.* Роль контекстной рекламы в продвижении услуг сельского туризма. В сборнике: Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства. Материалы Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 270–277.
15. *Тараканова О. В., Моралёва В. Р.* Специфика PR-деятельности в сельском туризме в России // Всероссийская научно-практическая конференция — 2025: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, состоявшейся (9 января 2025 г). — Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2025. С. 11–16.
16. *Томпсон А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ. 2023. — 577 с.
17. *Шарп Б.* Как растут бренды. О чём не знают маркетологи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 263 с.
18. *Шевченко В. В.* Устойчивый туризм и его роль в экономике сельских территорий. — Минск: Издательство БГУ, 2019.

Ходосов Виктор Сергеевич,

магистрант кафедры рекламы
и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vkodosov@gmail.com
ORCID: 0009-0003-9812-8626

Научный руководитель

Зайнуллина Ольга Алексеевна,

старший преподаватель кафедры
рекламы и визуальных коммуникаций,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
SPIN-код: 8919-8774
ORCID: 0000-0003-0701-6913
Scopus Author ID: 93178574

Квазиперсональные бренды: виртуальные инфлюенсеры в русскоязычном сегменте видеоблогинга и стриминга на примере бренда «Орк-подкастер»

Аннотация. В этой статье мы погружаемся в мир виртуальных инфлюенсеров, исследуя феномен бренда «Орк-подкастер» в русскоязычном сегменте видеоблогинга и прямых трансляций. Применяются нейросетевые инструменты для комплексного качественного анализа. Мы раскрываем особенности коммуникации, психографические характеристики аудитории и ключевые факторы успеха виртуального персонажа, который существует уже более 14 лет. Результаты демонстрируют необычное явление – формирование глубоких парасоциальных отношений между аудиторией и нереальным инфлюенсером. Особенностью инфлюенсера является также необычное позиционирование, основанное на интеллектуальном аспекте, диссонансе с визуальным образом и технологическом превосходстве.

Ключевые слова: виртуальные инфлюенсеры, парасоциальные отношения, лояльность аудитории, нейросетевой анализ, коммуникативная стратегия, видеоблогинг.

Khodosov Viktor,

Graduate Student
at the Department of Advertising
and Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vkodosov@gmail.com
ORCID: 0009-0003-9812-8626

Scientific Supervisor

Zainullina Olga,

Senior Lecturer
at the Department of Advertising and
Visual Communications,
Synergy University, Moscow,
E-mail: korotkova.aa@mail.ru
SPIN-code: 8919-8774
ORCID: 0000-0003-0701-6913
Scopus Author ID: 93178574

Quasi Personal Brands: Virtual Influencers in the Russian-Speaking Video Blogging and Streaming Segment Using the Example of the 'Orc-Podcaster' Brand

Abstract. In this article, we delve into the world of virtual influencers by exploring the phenomenon of the "Orc-Podcaster" brand in the Russian-speaking segment of video blogging and live streaming. Neural network tools are applied for a comprehensive qualitative analysis. We reveal the peculiarities of communication, the psychographic characteristics of the audience, and

the key success factors of a virtual character that has existed for more than 14 years. The results demonstrate an unusual phenomenon—the formation of deep parasocial relationships between the audience and an unreal influencer. Another distinctive feature of the influencer is the unusual positioning based on intellectual aspects, a dissonance with the visual image, and technological superiority.

Keywords: virtual influencers, parasocial relationships, audience loyalty, neural network analysis, communication strategy, video blogging.

Современный инфлюенс-видеоблогинг стремительно развивается и трансформируется. Форматы быстро меняются от примитивных форм коммуникации к целым коммуникационным экосистемам. В условиях жесточайшей конкуренции и технологической гонки качество коммуникации с аудиторией становится буквально вопросом выживания для современного инфлюенсера.

Инфлюенс-маркетинг на самом деле довольно мощный инструмент для продвижения в digital-среде. Бренды могут налаживать связь с интернет-персонами для повышения узнаваемости и продвижения своих продуктов [1, с. 186].

Когда мы говорим об инфлюенс-видеоблогинге, перед нами разворачивается удивительный феномен — лидеры мнений не просто развлекают публику забавными роликами. Нет, они активно формируют отношение аудитории к происходящим событиям и влияют на повестку дня, выступая неким авторитетом [2, с. 40], что выглядит впечатляюще.

Особенно интригующей нишей кажется наблюдение за неким сегментом внутри видеоблогерского комьюнити, а именно виртуальных инфлюенсеров — цифровых персонажей, созданных с помощью современных графических и программных технологий [3, с. 92]. Да, идея скрыть своё лицо за виртуальной маской не нова. Достаточно вспомнить британскую группу Gorillaz или японского вокалоида Hatsune Miku. Но именно развитие CGI-графики и программ для анимации, таких как Live²D, VRoid Studio и других, совершило настоящую революцию, которая позволила более широкому кругу пользователей без многомиллионных бюджетов реализовать свои виртуальные образы и управлять ими [4; 5].

Собственно, в нише виртуальных инфлюенсеров и находится рассматриваемый проект — бренд «Орк-подкастер». Это настоящий пионер не только в русскоязычном сегменте, но и в мировом масштабе, так как деятельность этого персонажа началась в далеком 2011 году, тогда как даже в статье на Википедии время начала моды на «VTuber» — он датируется 2016 годом. За время существования Орк претерпел множество трансформаций — от производимого контента до визуального образа и коммуникационной стратегии [6; 7].

Цель исследования — анализ коммуникативной стратегии и особенностей взаимодействия виртуального инфлюенсера с аудиторией на примере бренда «Орк-подкастер».

Задачи исследования

1. Проанализировать историю развития и ключевые атрибуты бренда «Орк-подкастер».
2. Изучить методы коммуникации с аудиторией и формирования парасоциальных отношений.
3. Выявить особенности целевой аудитории бренда.
4. Определить конкурентные преимущества и перспективы развития виртуального инфлюенсера.

Для проведения глубокого исследования понадобилось разработать комплексный и многосторонний методологический подход. Сама ниша является квинтэссенцией коммуникации и требует тщательного анализа прежде всего аудитории, с которой взаимодействует бренд. Методология включает следующее.

1. Анализ 6 интервью за 2019–2024 года (5 видео и 1 текстовое) с Орком-подкастером общей продолжительностью более 8 часов для видео. Обычным просмотром интервью не обошлось, был разработан инструмент на Python с использованием библиотеки Whisper Large для преобразования аудио в текст. А затем полученные транскрипты обрабатывались и кластеризовались с помощью передовых нейросетей (Claude, GPT). Такой подход позволил использовать сильные стороны нейросетей и определить ключевые паттерны самопрезентации, которые чаще всего повторялись и на которые чаще всего был сделан акцент, например проблемы производства, о котором будет идти речь в самом исследовании. Такой подход позволил не только улучшить качество анализа, но и существенно сократить время.

2. Вторым источником информации для проведения качественного анализа послужили комментарии под интервью, в которых подписчики зачастую высказывали собственное мнение, которое было крайне релевантно в контексте анализа бренда. Для скраппинга комментариев использовался инструмент на базе библиотеки Selenium и нейросети для кластеризации, как в прошлом пункте. Из 347 собранных комментариев релевантными оказались 216, из них особенно ценными — 89 (26%). Любопытно, что комментарии распределились по совершенно разным категориям: оценка контента, восприятие личности, длительность подписки, технические аспекты, интеллектуальный уровень.
3. Мы провели анкетирование аудитории в закрытом чате инфлюенсера среди наиболее активной аудитории ($n = 32$). Смогли определить архетипы, психотипы и темперамент аудитории. Использовались стандартизированные общедоступные тесты (i-am-brand.ru) с последующим статистическим анализом распределения результатов.
4. Четвертый метод — бенчмаркинг и компаративный анализ брендов смежной ниши. Для сравнения были выбраны два прямых русскоязычных конкурента (WELOVEGAMES, Vika_Karter), один зарубежный (CodeMiko) и один косвенный («Игромания»). Сравнение проводилось по 14 параметрам, включая визуальную айдентику, технологии, контент-стратегию и взаимодействие с аудиторией.
5. Анализ статистических данных площадок — использованы данные из личных кабинетов YouTube Analytics, TwitchTracker, социальных сетей, а также из внешних аналитических сервисов (socialblade.com, streamcharts.com, tgstat.ru).
6. И наконец, пятый метод — анализ статистических данных платформ с использованием данных из личных кабинетов YouTube Analytics, социальных сетей, а также из внешних аналитических сервисов (TwitchTracker, socialblade.com, streamcharts.com, tgstat.ru).

Почему была сделана ставка на использование нейросетевых инструментов? Ответ прост — их способность обрабатывать большое количество неструктурированных данных и выявлять повторяющиеся зависимости. Как отмечает А. Егорычев и Д. Егорычев «Нейронная сеть — это математическая модель, имитирующая деятельность человеческого мозга и способная к самообучению на основе заложенных в нее данных» [8, с. 26]. Такие инструменты незаменимы при анализе качественных данных, особенно, когда речь идет о мотивации и поведении аудитории.

Конечно, у исследования есть определённые ограничения. Результаты следует интерпретировать с учетом: 1) ограниченной выборки для психографического анализа (32 респондента); 2) возможной субъективности нейросетевого анализа и несовершенстве инструкций; 3) фокуса на одном кейсе; 4) позиции автора как участника команды бренда. Но, несмотря на эти ограничения, комбинация количественных и качественных методов позволила получить глубокое и точное понимание коммуникации виртуального инфлюенсера с аудиторией.

Анализ интервью с Орком-подкастером выявил основные аспекты позиционирования и самопрезентации персонажа. Была замечена одна нетривиальная деталь — Орк сознательно избегает конструирования искусственного образа, подчеркивая естественность выбранной внешней формы «Я не пытаюсь создать персонажа, это просто визуальная оболочка» (из интервью, 2023). Это при учете, что сама визуальная концепция синтезирована и не является реальной, создаёт некий диссонанс, но, возможно, является частью неповторимого образа личного бренда.

Что бросается в глаза при анализе — особый акцент на техническом совершенстве процесса создания контента. Используются профессиональные микрофоны, собственные программные решения для захвата движений и визуализации. И это не просто слова — качество реализации видно невооруженным глазом и отмечается аудиторией в дальнейших исследованиях.

В интервью чётко прослеживается траектория профессионализации: от хобби к полноценной карьере. «26 марта 2015 года можно считать точкой невозврата — я понял, что это моя работа» (из интервью, 2022). Такая конкретика может говорить о глубокой рефлексии.

Автор открыто обозначает профессиональные вызовы и проблемы личного характера: перфекционизм, проблемы с тайм-менеджментом, эпизоды выгорания. Характерна зависимость от «негативной мотивации»: «Мне нужна подпитка в виде пинка под ***... какая-то критическая ситуация». Такая откровенность может создавать более глубокую удивительную связь с аудиторией, которая решит ознакомиться с интервью.

Атрибуты бренда

Основные атрибуты бренда представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные атрибуты инфлюенсера Орка-подкастера

Table 1

Key Attributes of an Ork-Podcaster Influencer

Элемент	Описание
Логотип	Логотип — зелёный пончик в наушниках на жёлто-оранжевом фоне, что создаёт узнаваемый и позитивный образ
Персонаж	Зеленокожий трёхмерный орк с голубыми глазами и фиолетовым ирокезом
Доп. персонажи	Нина — виртуальная косплеерша; Егор и Вовкиллер11 — шуточные персонажи-школьники; Вите — коллега Орка, отвечающий за трехмерную графику и программное обеспечение
Цвета	Градиент от жёлтого к оранжевому, серый, чёрный, зелёный
Шрифты	Bebas Neue, Roboto, Gillory
Tone of Voice	Дружелюбный, интеллектуальный, весёлый

Источник: составлено авторами.

Психографический анализ (n = 32) наиболее преданного и лояльного ядра аудитории «Орка-подкастера» расширил сухие данные из аналитических разделов личных кабинетов, и мы получили большую глубину портрета личности зрителей. Значения представлены в таблице 2.

Как справедливо отмечают Сафронова и Корнеева, психологический анализ выходит далеко за пределы демографических данных, позволяя оценить «образ жизни потребителей через их личностные характеристики, интересы, деятельность и мнения» [9, с. 225]. И обращать внимание на такой тип данных, когда мы работаем с брендом и аудиторией, действительно важно. Взаимодействие с виртуальным инфлюенсером часто определяется не возрастом или полом зрителя, а его психологическими особенностями, ценностями и убеждением. Особенно если учитывать, что у бренда до сих пор есть фанаты, которые отслеживают его деятельность с самого начала, а значит, их демографический и социальный облик мог за это время критически измениться.

Таблица 2

Психографические характеристики аудитории

Table 2

Psychographics characteristics of the audience

Характеристика	Преобладающие значения
Архетипы	Маг (32%), Мудрец (28%), Искатель (25%)
Психотипы	Эмотивный (30%), шизоидный (25%), эпилептоидный (20%)
Темпераменты	Флегматический (40%), сангвинический (35%)

Источник: составлено авторами на основе результатов анкетирования.

Интересно, что результаты активных представителей аудитории пересекаются с результатами самого инфлюенсера, а точнее, с результатами одного из ключевых участников проекта, автора статьи.

Представители аудитории обладают развитыми интеллектуальными и творческими способностями, ценят свободу самовыражения и постоянно стремятся к новым впечатлениям. Ещё отметим интересную связку эмоциональной чувствительности и рационального мышления.

Контент-стратегия и форматы

Бренд мог бы набрать большое количество баллов по шкале мультиплатформенности (табл. 3). Это обеспечивает не просто широкий охват, а настоящее многообразие точек контакта с аудиторией. В таблице представлены наблюдения за изменением ключевых параметров с 22 по 25 год.

Таблица 3

Статистика площадок бренда «Орк-подкастер»

Table 3

Brand Site Statistics of an Ork-Podcaster

Площадка	Подписчики на 22 г.	Подписчики на 25 г.	Изм. 22–25	Просмотры на 22 г.	Просмотры на 25 г.	Изм. 22–25	Дата создания
youtube.com /@DocWilson	669 000	661 000	–1,2%	112 466 388	128 984 538	14,7%	20.12.11
youtube.com /@orkpod	268 000	273 000	1,9%	31 488 442	39 146 820	24,3%	03.02.13
youtube.com /@orkstream	34 200	81 000	136,8%	8 254 700	32 862 083	298,1%	16.07.19
youtube.com /@orkcut		111 000			68 227 721		10.03.23
twitch.tv /orkpod (часы просмотра)	184 400	279 000	51,3%	3 500 000	13 800 000	294,3%	31.05.13
twitch.tv /orkpod (средний онлайн)				1 100	3 000	172,7%	
vk.com/orkpod	65 000	65 275	0,4%	5 241 597	5 711 932	9%	10.02.13
vk.com/orktwitch	10 478	14 134	34,9%	1 031 050	1 458 735	41,5%	16.03.16
t.me/orkpodcaster		2 9142			33 680 000		27.04.22
Итого:	1 231 078	1 513 551	22,9%	161 983 277	323 880 829	99,9%	

Источник: составлено авторами на основе данных из личных кабинетов площадок и socialblade.com, streamcharts.com, twitchtracker.com, tgstat.ru

Очевидна тенденция перехода с формата видео к формату прямых трансляций, что значительным ростом таких площадок, как YouTube: @orkstream и @orkcut, Telegram и Twitch. Про смену приоритетов относительно формата контента неоднократно упоминалось самим автором Орка в анализируемых интервью. И это даёт свои плоды, по данным сервиса статистики streamcharts.com, канал Орка-подкастера занимает 369-ю строчку в мировом рейтинге по часам просмотра стримов (14.03.2025г), что является довольно впечатляющим результатом для русскоязычного виртуального инфлюенсера в условиях высокой конкуренции.

Взаимодействие с аудиторией

Система коммуникации бренда с аудиторией включает целый комплекс маркетинговых приёмов. Вот что особенно выделяется:

- 1) регулярное напоминание о возможностях монетизации через «ссылки в описании»;
- 2) предварительное оповещение о трансляциях с тизерами, анонсами;
- 3) организация интерактивных викторин и опросов для вовлечения аудитории;
- 4) разработка запоминающихся фраз и историй, благодаря чему формируется особый лексикон сообщества.

Анализ лояльности аудитории показывает наличие долгосрочных зрителей (более 10 лет просмотра) (рис. 1) и стабильной финансовой поддержки через пожертвования. В комментариях под интервью пользователи отмечают: «Орка смотрю лет так 15! Лучший!» (@lordero64), «Помню, как в 2013 году приходил домой из школы... Ждал его видосы и песни каждый день» (@Lamporadopolus). Наблюдается довольно высокая степень лояльности аудитории.

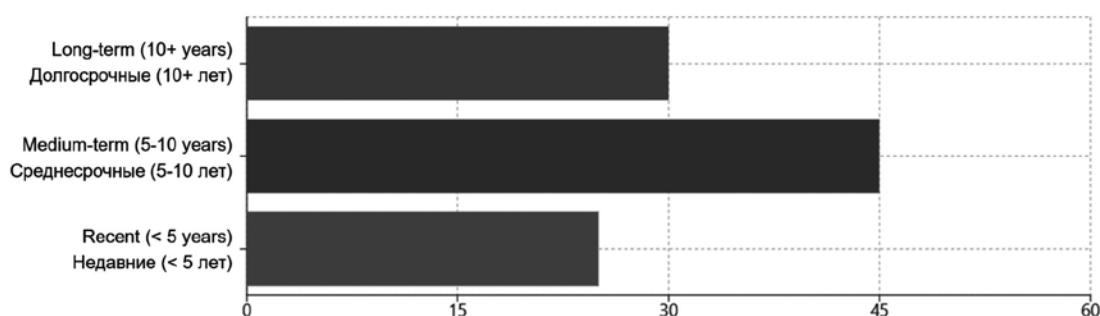


Рис. 1. Лояльность аудитории.

Fig. 1. Audience loyalty

Источник: составлено авторами

Конкурентные преимущества и уникальность

Сравнительный анализ бренда «Орк-подкастер» в отраслевом контексте выявляет многофакторную структуру конкурентных преимуществ:

- отличительный визуальный образ с узнаваемой цветовой гаммой;
- технологическое превосходство и первопроходство в аспектах трёхмерной визуализации;
- приверженность аутентичности контента без подстройки под тренды, долгосрочные собственные тренды;
- использование самоиронии как метода превращения недостатков в особенности;
- разработка целостной повествовательной вселенной с системой персонажей;
- языковая уникальность через каламбуры и оригинальные речевые обороты, создание особого языка сообщества;
- профессиональная компетентность в сегменте игровой индустрии;
- оптимальный баланс между открытостью и загадочностью.

Комментаторы под интервью особенно отмечают стиль коммуникации: «Мне импонирует харизма Орка, потрясающий смех и приятная красивая речь» (@michiii_meow), «Классное чувство юмора, эрудированность, грамотная речь и приятный голос» (@MarikaLuch). Так личные качества конвертируются в фактор успеха.

Особенности парасоциальных отношений с виртуальным инфлюенсером

Довольно интересной областью для исследования стала форма парасоциальных отношений между аудиторией и Орком-подкастером. Парадоксально, но зрители, полностью осознавая искусственность персонажа, тем не менее формируют с ним глубокую эмоциональную связь.

Исследователи Ласар и соавторы определяют подобные связи как «одностороннюю привязанность, которая развивается от потребителя к медиа-персоне через регулярные взаимодействия» [10, с. 78].

В случае Орка эта привязанность усиливается благодаря интерактивности стриминговых платформ, которые, согласно тем же авторам, «создают идеальную среду для развития парасоциальных отношений» [10, с. 79].

Но довольно интересное наблюдение, что подобные отношения вовсе не являются суррогатными или неполноценными. Недавние исследования Lotun и соавторов показывают, что они становятся «ценным социальным ресурсом, эффективно удовлетворяющим определённые эмоциональные потребности» [11, с. 7]. Анализ подобных взаимоотношений является довольно перспективным направлением для исследования того, как работают современные принципы медиакommunikации.

Мы наблюдали это в том числе и в защитных реакциях в комментариях, регулярных напоминаниях о «стаже» просмотра как способе легитимации особого статуса зрителя, и формировании специфической лексики сообщества (включая термин «Оркадия» как обозначение общего виртуального пространства, что является одним из долгосрочных мемов сообщества на протяжении нескольких лет).

Значительная часть аудитории финансово поддерживает канал. По данным twitchtracker.com за февраль 2025 года, при среднем онлайне 2901 зрителя, канал имеет 719 подписчиков на Twitch и 630 подписчиков на Boosty. to, что составляет около 25–27% от активной аудитории, регулярно посещающих прямые трансляции.

Проведённое исследование убедительно демонстрирует, что бренд «Орк-подкастер» представляет собой не просто успешный проект, а настоящий феномен — зрелый и профессионально проработанный персональный бренд с чёткой стратегией развития, продуманным позиционированием и выраженными конкурентными преимуществами со способностью адаптироваться к вызовам медиасреды, что подтверждает «стаж» инфлюенсера на рынке.

Можно обозначить ключевые факторы успеха: технологическое превосходство, аутентичность, гибкость, уникальный стиль коммуникации и глубокие парасоциальные отношения с аудиторией. Можно с уверенностью сказать, что Орк создаёт не просто контент, а целую экосистему взаимодействия со зрителем.

Исходя из комплексного анализа интервью с создателем бренда, комментариев аудитории и бенчмаркинга конкурентов, мы сформулировали следующие рекомендации.

1. Усилить аспект интеллектуального контента. Анализ комментариев выявил значительный интерес аудитории к интеллектуальной составляющей контента (37% позитивных упоминаний связаны с эрудицией).
2. Развить линейку фан-мерчендайзинга. Комментарии демонстрируют высокий уровень эмоциональной привязанности (23% упоминают многолетнюю лояльность), что создаёт благоприятные условия для монетизации через мерчендайзинг. Возможно, преданные фанаты будут рады осязаемым предметам, связанным с их любимым виртуальным персонажем. Особенно с учётом индивидуального образа персонажа.
3. Сбалансированность платформы. Стоит серьёзно рассмотреть возможность удовлетворения желания аудитории видеть больше контента на YouTube при сохранении присутствия на Twitch.
4. Активнее использовать статус пионера в нише и подчёркивать инновационные аспекты долгой истории бренда для укрепления уникального положения на рынке.

В условиях растущей конкуренции в сфере виртуального инфлюенс-маркетинга развитие указанных преимуществ позволит бренду не просто укрепить позиции, но и существенно нарастить аудиторию. Дальнейшие исследования могли бы сфокусироваться на изучении эффективности различных форматов коммуникации и развитии фан-мерчендайзинга как элемента укрепления связи с аудиторией.

Феномен Орка-подкастера наглядно демонстрирует: будущее инфлюенс-маркетинга может быть виртуальным, но отношения, которые формируются с аудиторией, абсолютно реальны.

Литература

1. *Рассказова Е. С.* Инфлюенс-маркетинг: тренды и перспективы // PR и реклама: традиции и инновации. Связи с общественностью: смыслы и технологии: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Красноярск, 20 апреля 2023 года. — Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева», 2023. С. 185–187.

2. *Забиранко В. И.* Блогеры как новые исследователи и лидеры мнений молодёжи // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2022. № 1. С. 39–43. –DOI 10.17805/trudy.2022.1.6.
3. *Никонорова Е. Н.* Виртуальные селебрити и инфлюенсеры: тренды и влияние // Современная медиасреда: традиции, актуальные практики и тенденции. Взгляд молодых исследователей: межвузовский сборник научных работ студентов, магистрантов и аспирантов, Санкт-Петербург, 13–15 марта 2024 года. — СПб.: ООО «Медиапапир», 2024. С. 91–96.
4. VTuber [Электронный ресурс] // Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/VTuber> (дата обращения: 16.03.2025).
5. В чём разница между виртуальными инфлюенсерами, VTuber, искусственным интеллектом и аватарами [Электронный ресурс] // Virtual Humans. URL: <https://www.virtualhumans.org/article/whats-the-difference-between-virtual-influencers-vtubers-artificial-intelligence-avatars> (дата обращения: 16.03.2025).
6. Орк-подкастер [Электронный ресурс] // Virtual Youtuber Wiki. URL: <https://virtualyoutuber.fandom.com/ru/wiki/Орк-подкастер> (дата обращения: 16.03.2025).
7. Орк-подкастер [Электронный ресурс] // Neolurk. URL: <https://neolurk.org/wiki/Орк-подкастер> (дата обращения: 16.03.2025).
8. *Егорычев Д. Н., Егорычев А. Д.* Направления влияния нейросетей на экономику, бизнес и образование // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (38). С. 25–33.
9. *Сафронова Н. Б., Корнеева И. Е.* Маркетинговые исследования: учебное пособие. 2-е изд., стер. — М.: Дашков и К, 2019. — 294 с.
10. *Lacap J. P. G., Cruz M. R. M., Bayson A. J., Molano R., Garcia J. G.* Парасоциальные отношения и взаимодействия в социальных сетях: создание доверия и лояльности к бренду // Spanish Journal of Marketing — ESIC. 2024. Т. 28. № 1. С. 77–97.
11. *Lotun S., Lamarche V. M., Matran-Fernandez A., Sandstrom G. M.* Люди воспринимают парасоциальные отношения как эффективные для удовлетворения эмоциональных потребностей // Scientific Reports. 2024. Т. 14. № 1. С. 81–85.

Чикова Ирина Алексеевна,

студентка 4-го курса
факультета прикладной политологии,
Московский педагогический
государственный университет, Москва,
E-mail: qalmarius@gmail.com

Цифровизация и применение искусственного интеллекта в политической рекламе: практика и риски

Аннотация. Статья посвящена аналитическому обзору влияния цифровизации и возросшей за последние годы популярности применения искусственного интеллекта (ИИ) в политической рекламе во всём мире. Исследованы изменение места и роли политической рекламы в условиях цифровизации мира, а также текущие практики использования ИИ для создания и распространения политической рекламы в её различных формах. Отдельное внимание уделено проблемам, потенциальным рискам и возможным вызовам, которые уже существуют в практике ИИ и спровоцированы переходом мира в цифровую среду. Результаты исследования показывают, что ИИ и цифровизация в корне меняют подход к политической рекламе, значительно повышая эффективность использования политической рекламы в области создания медиаконтента, анализа больших данных и таргетированной рекламы, позволяют более точно воздействовать на электоральное население и создают новые каналы передачи рекламных сообщений. Однако вместе с этим выделены определённые риски, связанные с манипулированием общественным мнением и распространением fake-news. В заключении отмечается необходимость этического контроля и законодательного регулирования использования искусственного интеллекта в политической рекламе для обеспечения честности и прозрачности электорального процесса и предотвращения информационных угроз.

Ключевые слова: политическая реклама, цифровизация, цифровые технологии, искусственный интеллект, ИИ, выборы.

Chikova Irina,

4th Year Student
at the Faculty of Applied Political Science,
Moscow State Pedagogical University, Moscow,
E-mail: qalmarius@gmail.com

Digitalization and the Application of Artificial Intelligence in Political Advertising: Practice and Risks

Abstract. The article is devoted to an analytical review of the impact of digitalization and the increased popularity of artificial intelligence (AI) in political advertising around the world in recent years. It examines the changing place and role of political advertising in a digitized world, as well as current practices of using AI to create and disseminate political advertising in its various forms. Particular attention is paid to the problems, potential risks and possible challenges that already exist in AI practices and are provoked by the digitalization of the world. The results of the study show that AI and digitalization are fundamentally changing the approach to political advertising, significantly increasing the effectiveness of political advertising in the areas of media content creation, big data analytics and targeted advertising, allowing for a more precise impact on the electorate and creating new channels

for advertising messages. At the same time, however, certain risks associated with the manipulation of public opinion and the dissemination of fake-news is highlighted. The conclusion notes the need for ethical control and legislative regulation of the use of artificial intelligence in political advertising to ensure the integrity and transparency of the electoral process and to prevent information threats.

Keywords: political advertising, digitalization, digital technologies, artificial intelligence, AI, voting.

Развитие рекламы в целом и политической рекламы в частности всегда было неразрывно связано с технологическим прогрессом и социокультурными тенденциями в обществе. Длительный тренд на цифровизацию и развитие цифровых технологий, достигшее практически всех сфер человеческой жизни, а также галопирующие темпы совершенствования и внедрения искусственного интеллекта, представляют интерес для изучения уже существующих практик использования новых технологий в политической коммуникации с целью выявления возможностей и рисков.

В статье обзревается уже существующие практики применения искусственного интеллекта в политической рекламе, которая выступает объектом исследования. Предметом, в свою очередь, являются цифровые технологии и цифровизация, а также искусственный интеллект как современные технологии политической рекламы. Были применены политологический подход и диалектический метод, а также метод анализа трендов для всестороннего анализа изучаемого предмета и ключевых тенденций в его развитии.

Цифровая трансформация политической рекламы за последние десятилетия изменила не только способы взаимодействия между политиками и электоратом, но и саму природу политической рекламы. Желание политических лидеров эффективно агитировать избирателей с различными социально-демографическими показателями, вынудило политтехнологов переместить часть рекламной компании в интернет-сферу и, в частности, в различные, доступные по всему миру социальные сети, что вынудило ранее классические для сферы рекламы каналы коммуникации — радиовещание, печатная пресса и отчасти телевидение — уйти на второй план.

Одним из ключевых факторов эффективности данного перехода и внедрения ИИ стала возможность более персонализированного взаимодействия с электоральным избирателем и настройка микротаргетинга. Миру уже известны возможности получения точных характеристик целевой аудитории благодаря анализу «Больших данных», получаемых через социальные сети — примером может служить один из крупнейших в данной области скандал 2018 года. Сбор, обработка и использование больших массивов персональных данных, полученных Cambridge Analytica в ходе анализа профилей социальных сетей американских избирателей, а также доступа к сопряжённым покупательским характеристикам более чем 230 миллионов пользователей, позволили предвыборной кампании Д. Трампа настраивать персонализированные сообщения, влияющие на поведение электорального избирателя и впоследствии на ход выборов [1, с. 57].

Указанный пример, помимо демонстрации эффективных возможностей использования цифровых данных в ходе электорального процесса, поднимает этическую проблему использования конфиденциальных данных с целью манипулирования поведением избирателей [2]. Отсутствие прозрачных механизмов регулирования сбора и обработки персональных данных создаёт предпосылки для злоупотребления манипулятивными технологиями, особенно в странах с низким уровнем цифровой грамотности и слабым гражданским контролем.

Американская президентская гонка 2024 года стала одним из самых громких событий на политической арене за последние полгода, где использовались различные цифровые и ИИ технологии в рамках политической рекламы. Была в очередной раз продемонстрирована результативность использования цифровых технологий в рамках продвижения политической повестки в социальных сетях, а также выявлен новый тренд внутри политической рекламы. Используя данные о рекордно низком доверии среди американцев к традиционным СМИ¹, оба кандидата в президенты обратились к подкаст-шоу в качестве основных площадок взаимодействия с аудиторией. Более результативен в эксплуатации данной технологии стал Трамп — нынешний президент посетил нескольких инфлюенсеров из сферы социальных медиа, суммарный объём аудитории которых в общей сложности превышает 100 миллионов

¹ <https://news.gallup.com/poll/651977/americans-trust-media-remains-trend-low.aspx> (дата обращения: 23.04.2025).

просмотров к моменту выборов. Данный подход позволил Трампу выйти из рамок использования традиционных медиа, при этом, всё ещё оставаясь на волне обсуждения внутри пласта лояльной аудитории и потенциальной целевой аудитории, «помогая» ей определиться с выбором.

Помимо этого, ещё в 2022 году Трамп, после блокировок на популярных платформах, запустил собственную социальную сеть Truth Social, которая к ноябрю 2024 года насчитывала более 2 миллионов активных пользователей. Продвижение на данной платформе менее результативно — помимо сравнительно малого количества пользователей, задействованный электорат уже являлся лояльной аудиторией республиканцев, которая с наибольшей вероятностью готова голосовать «за» Трампа [3]. Но рассматривать данную социальную сеть необходимо с позиции прямого и точного взаимодействия и дальнейшей манипуляции собственной целевой аудиторией, а также в качестве платформы для распространения необходимых кандидату новостей.

Одной из сфер применения искусственного интеллекта, социальных сетей и популярных мессенджеров стало распространение использования чат-ботов в политической коммуникации в целом и как одного из инструментов политической рекламы в частности. Автоматизированные алгоритмы и программы позволяют быстро и массово распространять необходимую информацию, обеспечивать мгновенную связь в любое время суток по запросу пользователя (потенциального избирателя), одновременно выполняя функцию ознакомления и вовлечения электората, при этом может использоваться в качестве платформы для распространения необходимых определённого политическому лидеру идей и идеологий для манипулирования сознанием масс [4, с. 247].

Важнейшей проблемой использования ИИ и цифровых технологий, наравне с вопросом этики эксплуатации персональных данных, стало распространение феномена fake-news. В частности, применение дипфейков, технологии самообучающегося искусственного интеллекта, способной на основе существующих материалов создавать уникальные аналоги существующих фото-, видео- и аудиоматериалов. Итоговым продуктом дипфейков является дезинформация, способная служить различным целям — извлечению коммерческих выгод, продвижению, дискредитации или же провокации [5; с. 103]. Намеренное воссоздание несуществующей ситуации и образа какого-либо политического лидера в компрометирующем контексте с помощью дипфейка и распространённого в сети потенциально способно подорвать доверие и имидж «жертвы» и вывести политика из участия в борьбе за власть.

Стремительное развитие ИИ-технологий и их внедрение в политическую рекламу обострили дискуссию о необходимости правового и этического регулирования данной сферы. Несмотря на то что большинство проблем известны уже не первый год, методы и способы их регулирования и устранения до сих пор не применяются на достаточно эффективном уровне. Уже сейчас отдельные страны и площадки передачи сообщений в различной мере борются с проблематикой в области цифровых технологий и искусственного интеллекта. В 2022 году Европейский союз принял постановление «Закон о цифровых услугах», призванный регулировать контент, созданный цифровыми технологиями и использующийся в рекламе [6]. В сентябре 2024 года в России была внесена законодательная инициатива о повышении ответственности за преступления, совершаемые посредством применения искусственного интеллекта, хотя позже она была отклонена¹. Помимо этого, некоторые социальные сети ввели требования по маркировке контента, созданного технологиями ИИ.

Подведём итоги: усиление роли цифровых технологий искусственного интеллекта, повсеместное распространение и доступ, а также изменение площадок и каналов связей коренным образом изменили ландшафт политической рекламы, превратив её из одномерного средства массового информирования в высокотехнологичный инструмент персонализированного воздействия. Искусственный интеллект предоставляет возможности для создания и распространения политического контента, анализа предпочтений электората и управления электоральным поведением с высокой степенью точности и адаптивности.

Тем не менее вместе с ростом эффективности растёт и потенциальная опасность: манипулирование общественным мнением, распространение дезинформации, нарушение приватности, способных привести к подрыву демократических институтов. Преодоление подобных проблем представляется возможным через создание системы эффективного законодательного регулирования и цифрового образования граждан.

¹ https://sozd.duma.gov.ru/bill/885494-8#bh_note (дата обращения: 23.04.2025).

Литература

1. *Isaak J., Hanna M. J.* User Data Privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and Privacy Protection // Published by The IEEE Computer society. 2018. P. 56–59.
2. *Ястреб Н. А.* Как проблема персональных данных меняет этику искусственного интеллекта? // Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. 2022. С. 29–44
3. 30 Truth Social Statistics 2025: Number of Users [Электронный ресурс] // Ddemandsage. URL: <https://www.demandsage.com/> (дата обращения: 23.04.2025).
4. *Чернавский А. С.* Актуальные возможности и ограничения использования технологий ИИ в политической рекламе. // XIX Международный конгресс (международная научно-практическая конференция) «Роль бизнеса в трансформации общества — 2024». С. 245–249.
5. Proposal for a Regulation laying down harmonized rules on artificial intelligence [Электронный ресурс] // Сайт Европейской Комиссии. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/proposal-regulation-laying-down-harmonised-rules-artificial-intelligence> (дата обращения: 23.04.2025).

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ДИЗАЙН, АРХИТЕКТУРА, АРТ

ГРНТИ: 81.95.01

Абрамеев Кирилл Андреевич,

аспирант,
5.10.3. Виды искусства
(техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dual.beretas@gmail.com

Научный руководитель

Ашутова Татьяна Вячеславовна,

кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Эволюция типографики в цифровом пространстве: от печати к экрану

Аннотация. Данное исследование посвящено анализу эволюции типографики в цифровом пространстве с переходом от традиционных печатных методов к современным цифровым платформам. Актуальность работы обусловлена бурным развитием цифровых медиа и информационных технологий, что требует переосмысления классических типографических принципов с учётом специфики экранного отображения. В исследовании используется сравнительный анализ типографических решений в печатных изданиях и цифровых интерфейсах, основанный на методах визуального и семиотического анализа. Дополнительно применяется теоретический обзор литературы и эмпирический анализ практических кейсов, что позволяет обеспечить комплексный подход к проблеме.

Полученные результаты выявляют ключевые тенденции в адаптации типографики к цифровому формату, демонстрируя влияние таких инноваций, как адаптивный дизайн и переменные шрифты, на восприятие информации пользователями. Выводы исследования подчёркивают, что грамотное применение типографических средств в цифровых продуктах способствует повышению эффективности коммуникации и улучшению пользовательского опыта. Работа даёт возможность выработать рекомендации для оптимизации дизайна интерфейсов, что является актуальным для дальнейших исследований в области цифрового дизайна и типографики.

Ключевые слова: типографика, цифровая типографика, веб-типографика, экранные шрифты, адаптивный дизайн, переменные шрифты, пользовательский опыт, удобочитаемость.

Abrameitsev Kirill,

Postgraduate Student,
5.10.3. Types of art (technical aesthetics and design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: dual.beretas@gmail.com

Scientific Supervisor

Ashutova Tatyana,

PhD in Pedagogic,
Dean at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Evolution of Typography in the Digital Space: From Print to Screen

Abstract. This study is devoted to analyzing the evolution of typography in the digital space with the transition from traditional print methods to modern digital platforms. The relevance of the work is due to the rapid development of digital media and information technologies, which requires a rethinking of classical typographic principles taking into account the specifics of screen display. The study uses a comparative analysis of typographic solutions in printed publications and digital interfaces based on the methods of visual and semiotic analysis. Additionally, a theoretical literature review and empirical analysis of practical cases are used, which allows for a comprehensive approach to the problem.

The findings reveal key trends in the adaptation of typography to digital formats, demonstrating the impact of innovations such as adaptive design and variable fonts on users' perception of information. The findings of the study emphasize that the intelligent use of typography in digital products contributes to more effective communication and a better user experience. The work provides an opportunity to develop recommendations for optimizing interface design, which is relevant for further research in the field of digital design and typography

Keywords: typography, digital typography, web typography, screen fonts, adaptive design, variable fonts, user experience, readability.

Цифровая трансформация и доминирование экранных устройств требуют адаптации классических принципов типографики к специфике цифрового пространства: динамике контента, разнообразию экранов и особенностям экранного чтения [1; 2].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью понять закономерности этой эволюции. Неграмотное использование типографики в цифровых продуктах снижает удобочитаемость и ухудшает пользовательский опыт (UX) [3; 4], поэтому понимание адаптации и влияния новых технологий (адаптивный дизайн, переменные шрифты) является ключевым для создания качественных интерфейсов.

Цель исследования: проанализировать ключевые этапы и факторы эволюции типографики в контексте перехода от печатных носителей к цифровым экранам, выявить основные тенденции адаптации и их влияние на эффективность визуальной коммуникации.

Задачи исследования

1. Рассмотреть базовые принципы печатной типографики, определяющие её качество и удобочитаемость.
2. Выявить основные проблемы и вызовы, с которыми столкнулась типографика при переходе в цифровую среду.
3. Проанализировать процесс адаптации типографических средств к условиям экранного отображения (разработка веб-шрифтов, методы верстки).
4. Исследовать влияние современных цифровых технологий (адаптивный дизайн, переменные шрифты) на практику типографики.
5. Сформулировать выводы и рекомендации по применению типографики в современном цифровом дизайне.

Методы исследования

1. Теоретический анализ и синтез. Изучение и обобщение научной литературы, публикаций и стандартов в области классической и цифровой типографики, веб-дизайна, юзабилити и человеко-компьютерного взаимодействия.
2. Сравнительный анализ. Сопоставление типографических решений в традиционных печатных изданиях и в различных типах цифровых интерфейсов.
3. Визуальный и семиотический анализ. Анализ визуальной организации текстовой информации и знаковой функции типографических элементов.

Объект исследования — процесс эволюции и адаптации типографических принципов и инструментов при переходе от печатной к цифровой среде.

Предмет исследования — ключевые изменения в типографических практиках и их влияние на удобочитаемость и пользовательский опыт в цифровых интерфейсах.

Анализ показал, что эволюция типографики в цифровом пространстве прошла несколько ключевых этапов, связанных как с технологическими ограничениями, так и с развитием дизайна интерфейсов.

- Начальный этап характеризовался прямым переносом печатных практик и ограниченным набором системных шрифтов (Arial, Times New Roman, Verdana), часто не оптимизированных для экранного чтения. Низкое разрешение экранов и отсутствие сглаживания приводили к проблемам с читаемостью мелких кеглей [5]. Основной фокус был на базовой передаче информации, а не на эстетике или удобстве чтения.
- Этап веб-типографики. С развитием технологий CSS и появлением возможности подключения пользовательских веб-шрифтов начался расцвет веб-типографики. Дизайнеры получили больше свободы в выборе гарнитур, однако возникли проблемы с производительностью (время загрузки шрифтов) и лицензированием. Появились специализированные экранные шрифты, разработанные с учётом особенностей рендеринга на дисплеях (например, PT Sans/Serif, Roboto, Open Sans) [6; 7]. Усилилось внимание к читаемости на экране: оптимальной длине строки, контрастности, межстрочному интервалу.
- Этап адаптивности и интерактивности. Массовое распространение мобильных устройств потребовало перехода к адаптивному дизайну, где типографика должна гибко подстраиваться под разные размеры и разрешения экранов. Это привело к развитию техник отзывчивой типографики (responsive typography), использующих медиазапросы CSS для изменения кегля, интерлиньяжа и даже выбора гарнитуры в зависимости от контекста [8; 9]. Типографика стала более интерактивной — оформление ссылок, кнопок, полей ввода стало важной частью UX.
- Современный этап (переменные шрифты). Появление технологии переменных шрифтов (variable fonts) открывает новые возможности: один шрифтовой файл может содержать множество начертаний (по жирности, ширине, наклону и т.д.), что оптимизирует производительность и даёт дизайнерам беспрецедентную гибкость [8]. Это позволяет точнее настраивать типографику для разных условий и даже анимировать ее.

Сравнительный анализ кейсов показал, что современные цифровые продукты активно используют типографические практики:

- Четкая иерархия. Заголовки разных уровней, основной текст, подписи, цитаты чётко различаются по размеру, весу и/или гарнитуре, что облегчает сканирование контента [4].
- Оптимизированные шрифты. Используются гарнитуры, хорошо читаемые на экранах соответствующего типа (например, гуманистические гротески для основного текста на веб-сайтах).
- Адаптивность. Текст корректно отображается и легко читается на устройствах с разной диагональю экрана.
- Производительность. Применяются техники оптимизации загрузки шрифтов (например, WOFF2, подгрузка только нужных символов, использование переменных шрифтов) [7; 8].

Проведённое исследование подтверждает, что типографика в цифровом пространстве прошла значительный путь эволюции, адаптируясь к новым технологическим реалиям и потребностям пользователей. Переход от статической печатной страницы к интерактивному экрану потребовал пересмотра многих классических подходов. Ключевыми факторами эволюции стали: технологические ограничения и возможности рендеринга шрифтов на экранах, распространение мобильных устройств и необходимость адаптивного дизайна, а также повышение требований к пользовательскому опыту. Основные тенденции современной цифровой типографики включают использование специализированных экранных шрифтов, применение принципов адаптивной вёрстки, повышенное внимание к иерархии и читаемости на различных устройствах, а также освоение новых технологий, таких как переменные шрифты. Грамотное применение типографических средств является неотъемлемой частью успешного цифрового продукта. Оно не только обеспечивает эффективную передачу информации и удобочитаемость, но и формирует эстетическое восприятие, поддерживает бренд и напрямую влияет на удовлетворенность пользователя.

На основе проведенного исследования можно дать следующие рекомендации.

- Выбирать шрифты, специально разработанные или оптимизированные для экранов, тестируя их читаемость на разных устройствах.
- Уделять пристальное внимание построению визуальной иерархии с помощью размера, веса, цвета и отступов.

- Обеспечивать достаточную контрастность текста и фона согласно стандартам доступности (WCAG).
- Проектировать типографику с учётом адаптивности, проверяя корректность отображения на экранах разной ширины.
- Изучать и внедрять современные технологии, такие как переменные шрифты, для улучшения гибкости дизайна и производительности.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение восприятия типографики в средах дополненной и виртуальной реальности, на разработку методик персонализации типографики, а также на более глубокий анализ влияния культурных особенностей на предпочтения в цифровой типографике.

Литература

1. *Брингхерст Р.* Основы стиля в типографике / пер. с англ. — М.: Издательство Д. Аронов, 2006. — 432 с.
2. *Чихольд Я.* Новая типографика: руководство для современного дизайнера / пер. с нем. — М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2011. — 248 с.
3. *Норман Д.* Дизайн привычных вещей / пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 384 с. (Общие принципы UX, применимые к типографике).
4. *Lupton E.* Thinking with Type: A Critical Guide for Designers, Writers, Editors, & Students. 2nd ed. — N. Y.: Princeton Architectural Press, 2010. — 224 p.
5. *Nielsen J.* Legibility, Readability, and Comprehension: Making Users Read Your Words // Nielsen Norman Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nngroup.com/articles/legibility-readability-comprehension/> (дата обращения: 19.03.2025) (авторитетный источник по юзабилити).
6. *Шникерманн Э.* О шрифте / пер. с нем. — М.: Паратайп, 2005. — 190 с.
7. *Ricards J.* Variable Fonts for Developers // CSS-Tricks [Электронный ресурс]. URL: <https://css-tricks.com/variable-fonts-developers/> (дата обращения: 20.03.2025).
8. *Королькова А.* Живая типографика. — М.: IndexMarket, 2012. — 224 с. (современный взгляд, в том числе на кириллицу).
9. *Маркотт И.* Отзывчивый веб-дизайн / пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 176 с.

Балакин Антон Андреевич,
аспирант,
5.10.3. Виды искусства
(техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: balakindesign@gmail.com

Научный руководитель
Ашутова Татьяна Вячеславовна,
кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Искусственный интеллект как драйвер развития дизайна пользовательских интерфейсов: от простоты к персонализации

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли технологий искусственного интеллекта (ИИ) в развитии дизайна пользовательских интерфейсов. Описаны основные технологии ИИ, которые используются в работе цифровых систем, и через изменения взаимодействия пользователей с интерфейсами значительно меняют пользовательский опыт в различных отраслях. В статье рассмотрены практические примеры внедрения технологий ИИ в свои цифровые продукты компаниями Amazon, Duolingo, Золотое Яблоко, Intercom и xAI (Grok), а также процесс изменения визуальной составляющей цифровых пользовательских интерфейсов.

Ключевые слова: пользовательский интерфейс, дизайн интерфейса, цифровые сервисы, искусственный интеллект, ИИ, machine learning, ML-модели, электронная коммерция, онлайн-образование, пользовательский опыт, минимализм.

Balakin Anton,
Graduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: balakindesign@gmail.com

Scientific supervisor
Ashutova Tatyana,
PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Artificial Intelligence as a Catalyst for the Evolution of User Interface Design: From Simplicity to Personalization

Abstract. The article is dedicated to the study of the role of artificial intelligence (AI) technologies in the development of user interface design. It describes the key AI technologies used in the operation of digital systems, which, through changes in user interaction with interfaces, significantly transform the user experience across various industries. The article examines practical examples of AI technology implementation in digital products by companies such as Amazon, Duolingo, Gold Apple, Intercom, and xAI (Grok), as well as the process of evolving the visual components of digital user interfaces.

Keywords: user interface, interface design, digital services, artificial intelligence, AI, machine learning, ML models, e-commerce, online education, user experience, minimalism.

Современные цифровые продукты предъявляют всё более высокие требования к качеству взаимодействия с пользователем. Изначально дизайн пользовательских интерфейсов — веб-сайтов, мобильных приложений и цифровых сервисов — сводился к универсальности и простоте, дизайнеры стремились создавать «понятные для всех» интерфейсы. Популярными трендами последних лет были минимализм [1] и подход *mobile-first* [1], отражающие стремление к интуитивному взаимодействию пользователя с интерфейсом. Однако с ростом количества цифровых сервисов и, как следствие, усилением конкуренции — как прямой, так и косвенной — за внимание пользователя простоты становится недостаточно. Возрастает потребность в персонализированных системах. Как точно было замечено Леви Джейми, компаниям нужно создавать новую ценность на основе новых, лучших решений [2]. В этом контексте ключевую роль начинают играть технологии, в частности — технологии искусственного интеллекта (ИИ), которые становятся катализатором трансформации подходов к проектированию интерфейсов. Такие технологии могут стать примером новшеств, которые меняют структуру задачи [3], то есть силой, которая в достаточной степени позволяет переосмыслить сам процесс взаимодействия с интерфейсом. Рассмотрим детальнее процесс развития дизайна интерфейсов, роль технологий ИИ в создании персонализированного опыта, а также примеры его применения в различных сервисах — от электронной коммерции до онлайн-образования.

ИИ уже активно используется в проектировании интерфейсов и значительно меняет пользовательский опыт, делая его персонализированным. Технологические команды ведущих российских и международных компаний внедряют новые технологии, трансформируя взаимодействие с пользователем. Наиболее широко распространённой технологией является машинное обучение (Machine Learning), благодаря которой интерфейсы становятся адаптивными, «умными» и ориентированными на конкретного пользователя. В электронной коммерции ML-модели анализируют историю просмотров, переходов, кликов и покупок, чтобы формировать персональные рекомендации. Например, блоки с карточками товаров могут обновляться в реальном времени, предлагая пользователю именно те позиции, которые наиболее вероятно его заинтересуют. Ярким примером служит платформа Amazon [4], чьи алгоритмы не только повышают релевантность рекомендаций, но и способны прогнозировать спрос, повышая лояльность и частоту возврата пользователей. Другим заметным примером в электронной коммерции служит быти-супермаркет Золотое Яблоко [5], в приложении и на сайте которого пользователи могут сгенерировать электронную подарочную карту с уникальным дизайном при помощи технологии Generative AI. Эта функция даёт возможность сделать подарок максимально персонализированным, ведь иллюстрация на карте будет не шаблонной, а специальной, например в тему общих интересов или конкретного радостного события пользователя, кому эта карта предназначена. Такой подход позволяет сделать подарок более эмоциональным, что, безусловно, ценится среди пользователей и приносит дополнительные выгоды компании.

В онлайн-образовании разработчики часто используют различные ИИ-технологии в связке друг с другом. Примером является приложение Duolingo [6], где реализована комплексная ИИ-система. Пользователь выполняет задание, затем ML-модель анализирует поведение пользователя, с помощью технологии Predictive Analytics выявляются потенциальные затруднения, на которые система генерирует персональные подсказки и объяснение темы с помощью технологии Large Language Model. Кроме того, технология Text-to-Speech озвучивает сгенерированные объяснения, а с помощью Computer Vision система может распознавать рукописные ответы или мимику учащегося. В итоге все данные поступают обратно в обучающую ML-модель для глубокого анализа поведения пользователей и улучшения взаимодействия. С помощью такой системы ученик получает персонализированную обратную связь, что способствует более эффективному обучению, а разработчики оперируют множеством данных, которые становятся основой для преобразования дизайна интерфейсов.

Другим важным примером влияния ИИ на развитие дизайна интерфейсов служит формирование новой эстетики интерфейсов, которая сочетает в себе технологичность и футуристичность с заботой о человеке. Сравнительный анализ десятков цифровых интерфейсов показывает стремление дизайнеров сформировать новый визуальный стиль, отражающий двойственную природу ИИ-сервисов. С одной стороны — подчёркивание технологичности и футуристичности сервиса, с другой — создание комфортной, человекоориентированной среды. Так, сайты таких сервисов, как Grok [7] и Intercom [8], используют визуальные элементы, подчёркивающие футуризм: абстрактные графические фигуры, градиенты, гротескные шрифты. Иллюстрации, например в Intercom, изображают города будущего, выступая метафорой творческого потенциала ИИ, несмотря на отсутствие прямой связи сервиса с архитектурой.

Одновременно наблюдается противоположная тенденция: интерфейсы ИИ-инструментов становятся всё более «живыми», простыми и доброжелательными. Интерфейсы крупных языковых моделей, таких как ChatGPT и Grok [7], выполнены в стиле минимализма: скруглённые углы, светлые фоны и дружелюбные подсказки — всё это делает ИИ-ассистента незаметным, но эффективным помощником. Необходимо отметить, что некоторые сервисы, например всё тот же Intercom [8], комбинируют оба подхода: футуристичные визуальные образы сочетаются с ручной графикой, подчёркивая, что ИИ служит потребностям людей. Таким образом, дизайнеры разрабатывают новый визуальный язык, способный одновременно передать высокую степень технологичности платформ и обеспечить комфортное пользовательское взаимодействие.

Приведенный выше анализ показывает, что технологии ИИ прямо сейчас активно внедряются в цифровые пользовательские интерфейсы и существенно меняют подход к их проектированию. Основной фокус дизайнеров и разработчиков смещается с поиска универсальности и простоты на создание персонализированного пользовательского опыта. Это позволяет бизнесу лучше понимать потребности клиентов, повышать вовлечённость пользователей, предоставлять более точные рекомендации и улучшать сервис. ИИ находит применение в самых разных отраслях — от электронной коммерции до онлайн-обучения. При этом визуальная составляющая дизайна интерфейсов также трансформируется: возникает необходимость поиска нового графического языка, в котором сочетаются передовые технологии и человекоориентированный подход. Всё это делает ИИ не просто инструментом, а ключевым фактором развития дизайна цифровых продуктов.

Литература:

1. The Negative Impact of Mobile-First Web Design on Desktop [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nngroup.com/articles/content-dispersion/> (дата обращения: 21.03.2025).
2. *Леви Джейми*. UX-стратегия. Чего хотят пользователи и как им это дать. — СПб.: Питер, 2017. — 304 с.
3. *Дональд Норман*. Дизайн привычных вещей. — М.: Издательство МИФ, 2024. — 372 с.
4. Amazon Personalize. Elevate every customer experience with AI-powered personalization [Электронный ресурс]. URL: <https://aws.amazon.com/ru/personalize/> (дата обращения: 21.03.2025).
5. Золотое Яблоко. Электронная подарочная карта [Электронный ресурс]. URL: <https://goldapple.ru/cards#gift-cards> (дата обращения: 25.04.2025).
6. Introducing duolingo max, a learning experience powered by gpt-4 [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.duolingo.com/duolingo-max/> (дата обращения: 25.04.2025).
7. Grok is a free AI assistant designed by xAI to maximize truth and objectivity. [Электронный ресурс]. URL: <https://x.ai/> (дата обращения: 25.04.2025).
8. The best AI Agent and AI-first Customer Service Platform [Электронный ресурс]. URL: <https://www.intercom.com/> (дата обращения: 25.04.2025).

Бархаев Дмитрий Владимирович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: db.day@yandex.ru

Научный руководитель
Терещенко Елена Юрьевна,
доктор культурологии, доцент,
заведующая кафедрой искусств и дизайна,
Мурманский арктический университет, Мурманск,
профессор кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tereshenko.eu@mauniver.ru
SPIN-код: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Нейросети в кино, дизайне и искусстве: новые инструменты для креативных индустрий

Аннотация. Доклад посвящён роли нейросетей в трансформации креативных индустрий – кино, дизайна, искусства, рекламы и музыкальных клипов. Искусственный интеллект рассматривается не как угроза для творческих профессий, а как инструмент, расширяющий возможности художников, режиссёров и дизайнеров. Рассматриваются конкретные кейсы использования ИИ в сторибординге, концепт-арте, сценографии, постпродакшне, рекламных продуктах и архитектурных проектах. Особое внимание уделено новым профессиям и изменениям в производственном процессе. Автор подчёркивает, что ИИ способен освободить творца от рутины, усилив его личный голос, и призывает к сотрудничеству с технологией, а не к её избеганию.

Ключевые слова: нейросети, искусственный интеллект, креативные индустрии, кино, дизайн, реклама, музыкальные клипы, постпродакшн, генеративные модели, визуальные эффекты.

Barkhaev Dmitrii,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: db.day@yandex.ru

Scientific Supervisor
Tereshchenko Elena,
Doctor in Cultural Studies,
Associate Professor,
Head at the Department of Art and Design,
Murmansk Arctic University, Murmansk,
Professor of the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
SPIN-code: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Neural Networks in Film, Design, and Art: New Tools for the Creative Industries

Abstract. This presentation explores the role of neural networks in transforming creative industries such as film, design, art, advertising, and music videos. Artificial intelligence is viewed not as a threat to creative professions, but as a tool that expands the capabilities of artists, directors, and designers. The talk highlights practical applications of AI in storyboarding, concept art, scenography, post-production, advertising, and architectural projects. Special attention is given to emerging professions

and changes in production workflows. The speaker emphasizes that AI can relieve creators from routine tasks, amplifying their unique voice, and calls for collaboration with technology rather than resistance to it.

Keywords: neural networks, artificial intelligence, creative industries, film, design, advertising, music videos, post-production, generative models, visual effects.

Искусственный интеллект уже давно перестал быть фантастикой — он стал частью нашей повседневной жизни. Но что ещё важнее: он начинает активно изменять саму природу творчества. Сегодня ИИ — это не просто помощник, это партнёр. Он не заменяет художника, режиссёра, дизайнера — он усиливает их потенциал.

И главный вопрос, который стоит перед нами, — не «заменит ли ИИ человека», а «как научиться работать с ним эффективно». Как превратить алгоритмы не в конкурентов, а в соавторов, которые усиливают голос творца, а не подавляют его.

Кино: сторибординг

Создание раскадровки — важный этап подготовки к съёмкам. Раньше он занимал дни или даже недели. Сегодня благодаря инструментам вроде «Midjourney» [1], «DALL·E» [2], или «Pika» визуализация сцены может быть выполнена за считанные минуты. Это даёт режиссёру невиданную ранее свободу: возможность пробовать разные стили, экспериментировать, искать неожиданное визуальное решение — и всё это без ограничения временем и ресурсами. Раскадровка превращается из технической задачи в этап визуального творчества.

Кино: концепт-арт и сценография

ИИ становится мощным инструментом для художников-постановщиков и концепт-дизайнеров. Нужна новая локация? Цветовая палитра? Стилистика эпохи?

С помощью генеративных моделей можно за пару часов получить десятки, а то и сотни вариантов оформления сцены. Выбор лучшего из них — это уже акт творческого кураторства. Таким образом, ИИ не заменяет вкус художника, а помогает ему проявиться быстрее и ярче.

Кино: постпродакшн

Постпродакшн — одна из самых технологически насыщенных сфер кинопроизводства. И здесь ИИ уже активно используется:

- «Topaz Labs» помогает восстанавливать кадры и повышать разрешение [3];
- «RunwayML» позволяет создавать сложные визуальные эффекты без полноценной VFX-команды [4];
- цветокоррекция, стабилизация, удаление шума, работа с хромакеем — всё это становится быстрее и доступнее;
- программные решения от «Adobe», «DaVinci Resolve» и других лидеров рынка уже интегрируют ИИ в свои основные инструменты.

Всё это позволяет режиссёрам и монтажёрам сосредоточиться на смысле сцены, а не на рутине.

Реклама и музыкальные клипы

ИИ активно проникает в мир «рекламных роликов и музыкальных видео». Сегодня нейросети используются:

- для быстрого создания «мудбордов и концепт-презентаций»;
- для «тестирования визуальных решений» под конкретную целевую аудиторию;
- для использования «deepfake-технологий», которые позволяют оживлять образы, создавать «виртуальных амбассадоров бренда»;
- для «автоматизированного монтажа и подбора музыки»;
- для «анализа реакции аудитории» на различные визуальные стили.

В музыкальных клипах нейросети уже генерируют «фоны, костюмы, эффекты» и даже «пластичную, ритмически синхронизированную графику в реальном времени». Это позволяет режиссёрам буквально «рисовать музыку» в кадре, создавая синестетический визуальный опыт.

Дизайн и архитектура

ИИ меняет подход и к «архитектуре, и к графическому дизайну»:

- архитекторы используют ИИ для создания «параметрических конструкций», проектирования зданий с учётом «энергоэффективности и устойчивости»;
- в графическом дизайне — генерация «логотипов, интерфейсов, визуальных идентичностей брендов»;
- ИИ способен сгенерировать «целые сайты», адаптированные под поведение пользователя.

Раньше всё это требовало команды и недель работы. Сегодня — это может реализовать один человек за вечер.

Возможности и ограничения.

Как и любая мощная технология, ИИ открывает и горизонты, и проблемы.

«Плюсы»: скорость, масштаб, вариативность, доступность.

«Минусы»: шаблонность, отсутствие интуиции, поверхностное понимание культурного контекста; этические и юридические вопросы — в частности, «вопрос авторства». Кто автор: человек, сгенерировавший изображение, или ИИ?

Здесь нам предстоит выработать новые нормы — и правовые, и этические, и профессиональные [5].

Будущее профессий и креативной среды

ИИ уже начал менять рынок труда. Появляются новые профессии:

- «AI-художники»,
- «креативные инженеры»,
- «режиссёры, работающие с генеративными платформами»,
- «дизайнеры-переводчики с «языка» нейросети на язык бренда или аудитории».

Всё больше креативных команд добавляют в свой состав «технических продюсеров», которые умеют управлять ИИ-процессами и делать из них часть художественного целого.

Таким образом, ИИ не отнимает у нас творческий процесс. Он берёт на себя рутину — и освобождает нам пространство для главного: «идей, смысла, эмоций и искусства».

Пусть человек останется в центре — но с мощным, технологически подкованным союзником рядом. Будущее не за машинами — оно за «сотрудничеством человека и ИИ».

Литература

1. Руководство по созданию промтов в Midjourney [Электронный ресурс] // Сайт Midjourney. URL: <https://docs.midjourney.com> (дата обращения: 10.05.2025).
2. Технический отчёт по DALL·E 3 [Электронный ресурс] // Сайт OpenAI. URL: <https://openai.com/research> (дата обращения: 10.05.2025).
3. Инструменты улучшения видео на базе ИИ [Электронный ресурс] // Сайт Topaz Labs. URL: <https://www.topazlabs.com> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Runway ML: генеративное видео и визуальные эффекты [Электронный ресурс] // Сайт Runway Research. URL: <https://research.runwayml.com> (дата обращения: 10.05.2025).
5. Глэдден М. Е. Технологии воображения. ИИ и будущее творческой работы [Электронный ресурс] // Сайт IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/> (дата обращения: 10.05.2025).

Захожай Семён Александрович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: semen.zakhozhay@yandex.ru

Научный руководитель
Гурьянова Ольга Александровна,
кандидат технических наук,
доцент кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: goa0208@yandex.ru
SPIN-код: 7502-1711
ORCID: 0000-0003-4974-3166
Scopus Author ID: 278641

Анализ современных программ, используемых для 3D моделирования промышленных образцов железнодорожной отрасли

Аннотация. В данной статье представлен обзор программного обеспечения для 3D моделирования, используемого в железнодорожной отрасли. Рассматривается такое программное обеспечение, как Компас 3D, SolidWorks, Abaqus, ExScan, IdeaMaker и NanoCAD. Для каждого из них описаны основные функции, возможности применения в проектировании железнодорожного транспорта и верхнего строения пути, а также их плюсы и минусы. Особое внимание уделяется сравнительному анализу программ с акцентом на функциональность, удобство использования и стоимость. В заключение обсуждаются перспективы развития технологий 3D моделирования в железнодорожной отрасли, включая внедрение новых методов анализа и интеграцию с системами искусственного интеллекта. Статья предназначена для специалистов в области проектирования и эксплуатации железнодорожного транспорта, а также для студентов и исследователей, интересующихся современными технологиями в данной сфере.

Ключевые слова: 3D моделирование, программное обеспечение, железнодорожная отрасль, CAD-системы, сравнительный анализ.

Zakhozhay Semyon,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: semen.zakhozhay@yandex.ru

Scientific Supervisor
Guryanova Olga,
PhD in Technical, Associate
Professor at the Department of Design
and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: goa0208@yandex.ru
SPIN-code: 7502-1711
ORCID: 0000-0003-4974-3166
Scopus Author ID: 278641

Analysis of Modern Programs Used for 3D Modeling of Industrial Samples of the Railway Industry

Abstract. This article presents an overview of software for 3D modeling used in the railway industry. It examines programs such as Compass 3D, SolidWorks, Abaqus, ExScan, IdeaMaker, and NanoCAD. For each program, the main functions, application possibilities in railway transport design, as well as advantages and disadvantages are described. Special attention is given to a comparative analysis of

the software with an emphasis on functionality, ease of use, and cost. In conclusion, the prospects for the development of 3D modeling technologies in the railway industry are discussed, including the implementation of new analysis methods and integration with artificial intelligence systems. The article is intended for specialists in the design and operation of railway transport, as well as for students and researchers interested in modern technologies in this field.

Keywords: 3D modeling, software, railway industry, CAD systems, comparative analysis.

В последние десятилетия технологии 3D моделирования стали неотъемлемой частью многих отраслей, включая машиностроение и архитектуру. Железнодорожный транспорт не является исключением: здесь требуется высокая точность и надёжность при проектировании как подвижного состава, так и путевой инфраструктуры. Использование специализированного программного обеспечения (ПО) для 3D моделирования позволяет значительно упростить процесс проектирования, повысить его эффективность и сократить время на разработку.

Цель статьи – рассмотреть несколько программ для 3D моделирования, используемых в железнодорожной отрасли, проанализировать их возможности и выявить их сильные и слабые стороны.

Программное обеспечение для 3D моделирования должно соответствовать ряду требований: высокой точности, удобству использования и возможности интеграции с другими системами. Выбор подходящего ПО зависит от конкретных задач проектирования – от создания простых моделей до сложных симуляций.

Программное обеспечение Компас 3D

Основные функции и возможности: Компас 3D – это система автоматизированного проектирования (САПР), которая предлагает широкий спектр инструментов для создания трёхмерных моделей и сборок с поддержкой параметрического моделирования [1]. Также в Компасе 3D есть функция статических и динамических упрощённых расчётов [2]. На рисунке 1 показан интерфейс ПО Компас 3D.

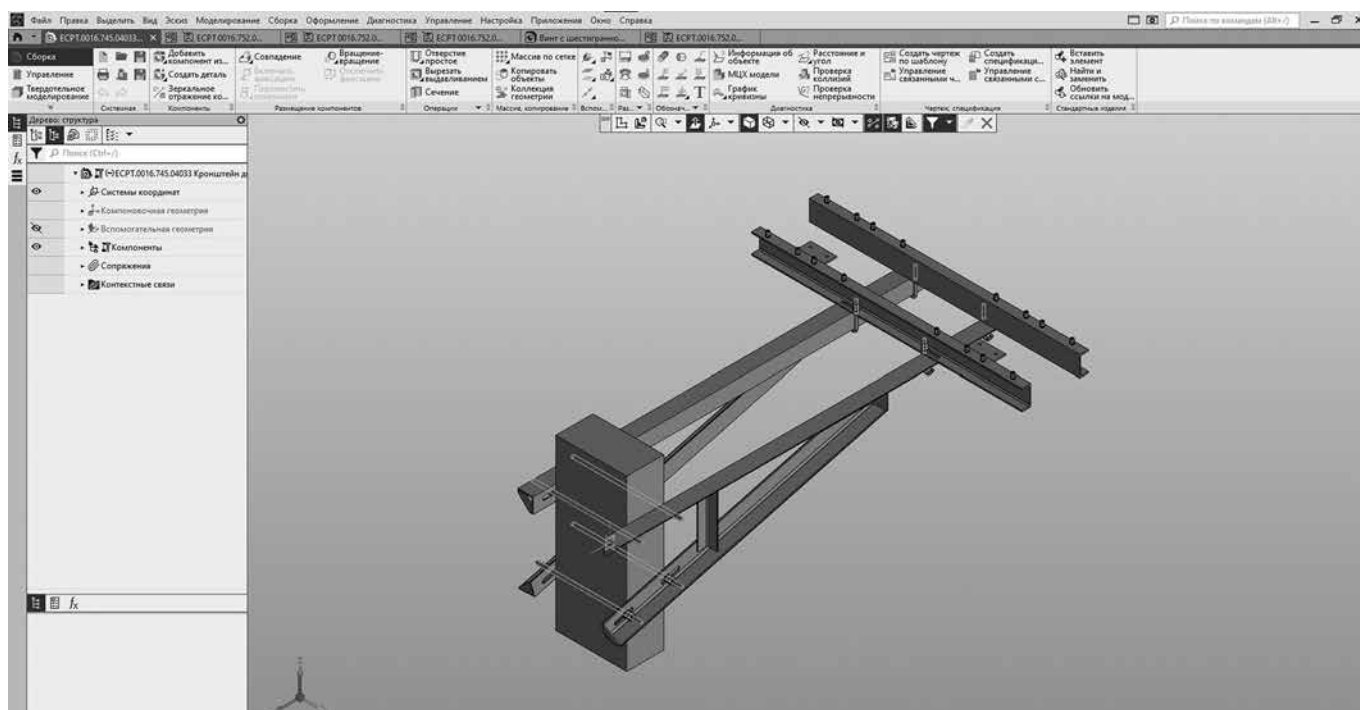


Рис. 1. Интерфейс ПО Компас 3D
Fig. 1. Compass 3D software interface

Применение в железнодорожной отрасли.

Эта программа используется для проектирования различных компонентов железнодорожного транспорта – от вагонов и локомотивов до инфраструктурных объектов, таких как рельсошпальная решётка и контактные сети.

Плюсы и минусы

Плюсы: доступность на российском рынке, интуитивно понятный интерфейс, полное соответствие Единой системе конструкторской документации (ЕСКД), возможность делать начальные расчеты прочности.

Минусы: ограниченные возможности по сравнению с зарубежными аналогами.

Программное обеспечение Dassault SolidWorks

Основные функции и возможности: SolidWorks — мощная САПР-система с широкими возможностями для создания сложных трёхмерных моделей и анализа механических свойств [3]. На рисунке 2 показан интерфейс данного ПО Solidworks.

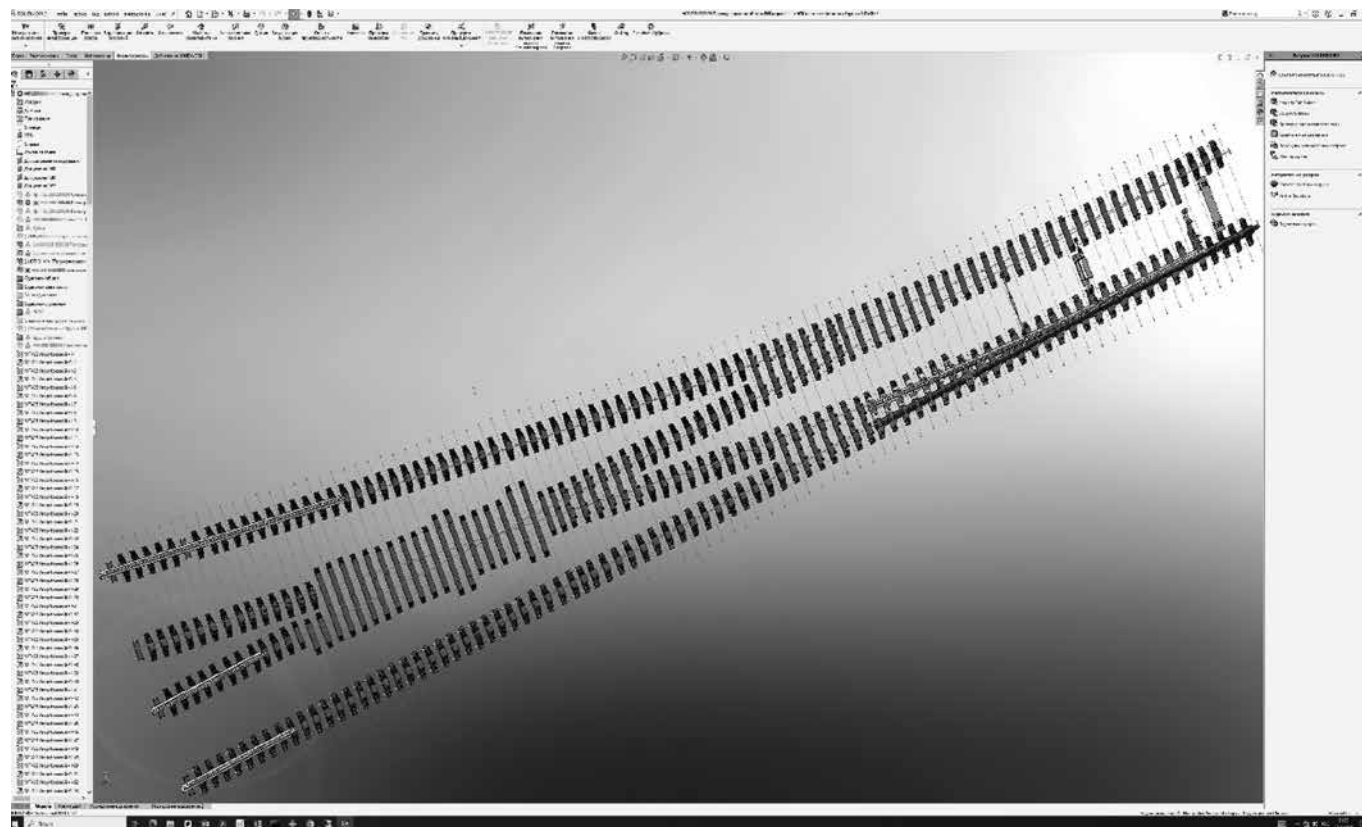


Рис. 2. Интерфейс ПО Solidworks

Fig. 2. Solidworks software interface

Применение в железнодорожной отрасли

Используется для проектирования деталей локомотивов и вагонов, рельсошпальных креплений, стрелочных переводов, а также для анализа прочности и перемещений под нагрузкой и оформления документации.

Плюсы и минусы

Плюсы: высокая функциональность; мощные инструменты анализа.

Минусы: высокая стоимость лицензии, необходимость установки надстроек для соответствия ЕСКД.

Программное обеспечение Dassault Abaqus

Основные функции и возможности: Abaqus — программа для численного моделирования и анализа конечных элементов — finite element analysis (FEA), позволяющая проводить сложнейшие симуляции поведения материалов под статической и динамической нагрузкой [4]. На рисунке 3 показан интерфейс ПО Abaqus.

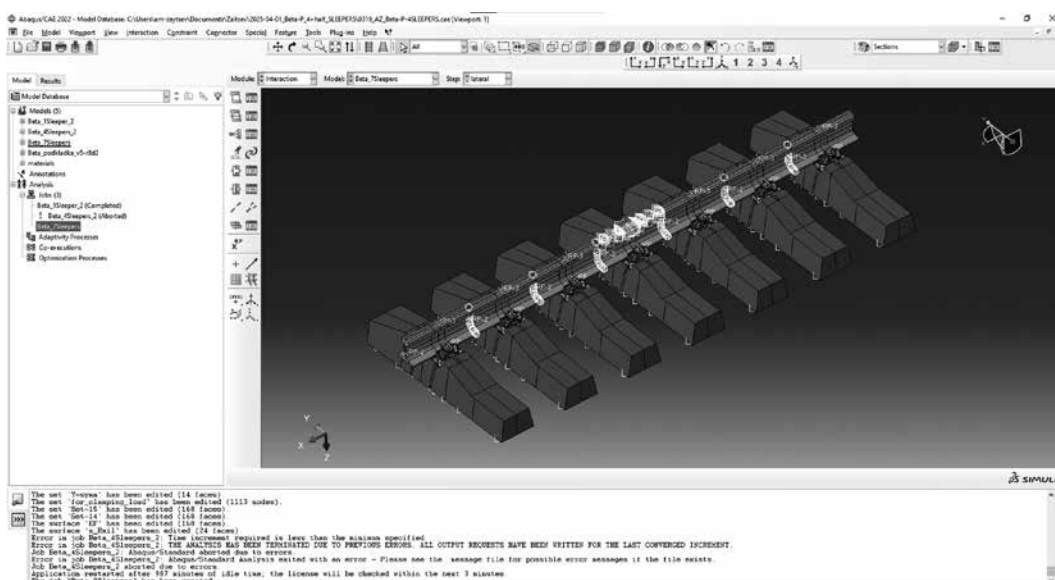


Рис. 3. Интерфейс ПО Abaqus
Fig. 3. Abaqus software interface

Применение в железнодорожной отрасли

Используется для анализа прочности конструкций, концентраторов напряжений и перемещений при различных условиях эксплуатации.

Плюсы и минусы

Плюсы: высокая точность расчетов, много видов статических и динамических нагружений.

Минусы: сложность освоения программы, низкая скорость расчётов сложных систем, необходимость проектирования исследуемых деталей и сборок в стороннем ПО.

Программное обеспечение ExScan

Общее описание и назначение: ExScan – ПО для обработки данных с 3D-сканеров, позволяющее создавать высокоточные модели объектов на основе сканированных данных [5]. На рисунке 4 показан интерфейс ПО ExScan.

Специфика работы с 3D-сканерами

Поддерживает импорт данных с различных типов сканеров и предоставляет инструменты для их обработки.



Рис. 4. Интерфейс ПО ExScan
Fig. 4. ExScan software interface

Применение в железнодорожной отрасли

Используется для создания цифровых двойников деталей путевой инфраструктуры, таких как железнодорожные клеммы, шпалы, шпальные дюбели, и мониторинга их состояния.

Плюсы и минусы

Плюсы: высокая точность обработки данных; интуитивно понятный интерфейс; возможность высокодетализированного сканирования объектов.

Минусы: зависимость от качества оборудования; длительность сканирования; большой вес отсканированных моделей; необходимость дополнительного обучения пользователей.

Программное обеспечение Raise3D IdeaMaker

Основные функции и возможности:

IdeaMaker – программа для подготовки моделей к печати на 3D-принтерах с возможностью настройки параметров печати [6]. На рисунке 5 показан интерфейс ПО IdeaMaker.

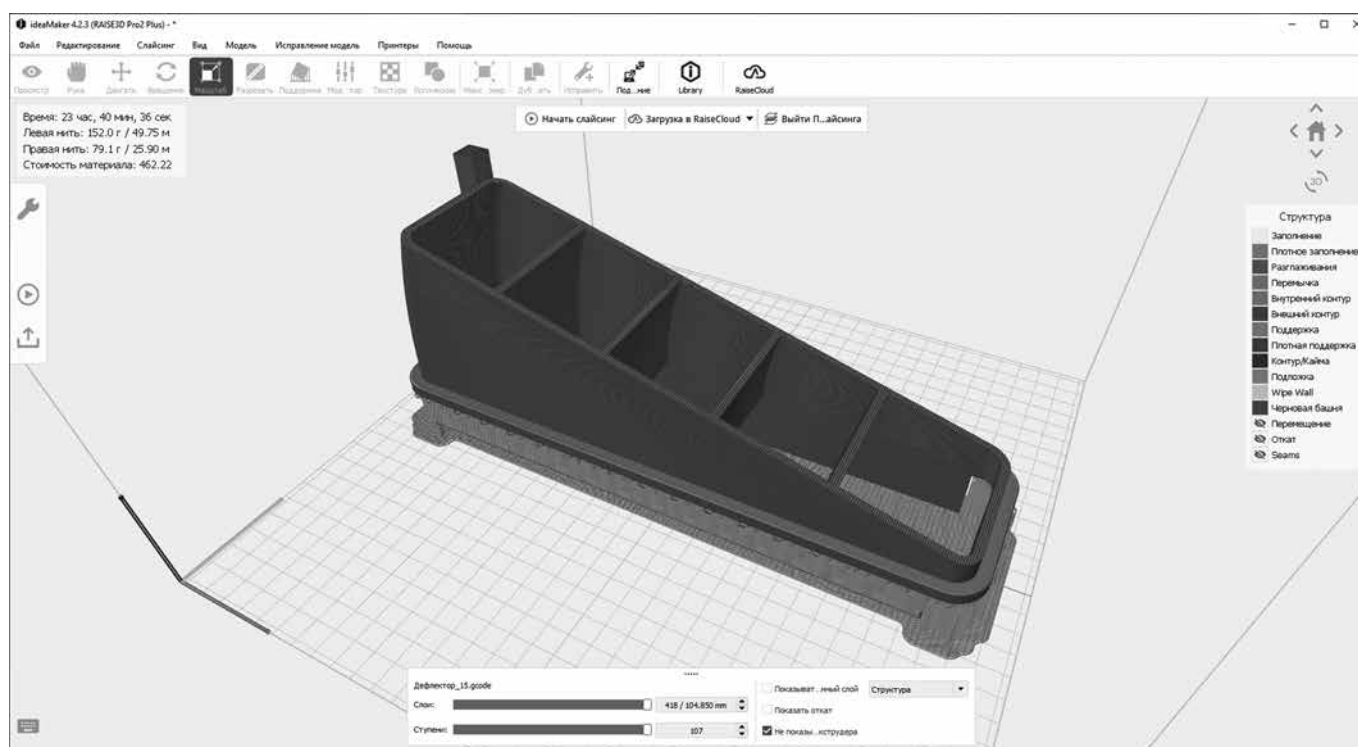


Рис. 5. Интерфейс ПО IdeaMaker

Fig. 5. IdeaMaker software interface

Применение в железнодорожной отрасли

Используется для создания прототипов деталей или моделей объектов инфраструктуры, таких как железнодорожные клеммы, для проверки размеров и собираемости перед производством.

Плюсы и минусы

Плюсы: простота использования; быстрая настройка параметров печати; интуитивно понятный интерфейс.

Минусы: невозможность редактирования геометрии модели; ограничение по моделям 3D принтеров.

Программное обеспечение NanoCAD

Основные функции и возможности:

NanoCAD – доступная CAD-система с инструментами как для двумерного, так и трёхмерного проектирования [7]. На рисунке 6 показан интерфейс ПО NanoCad.

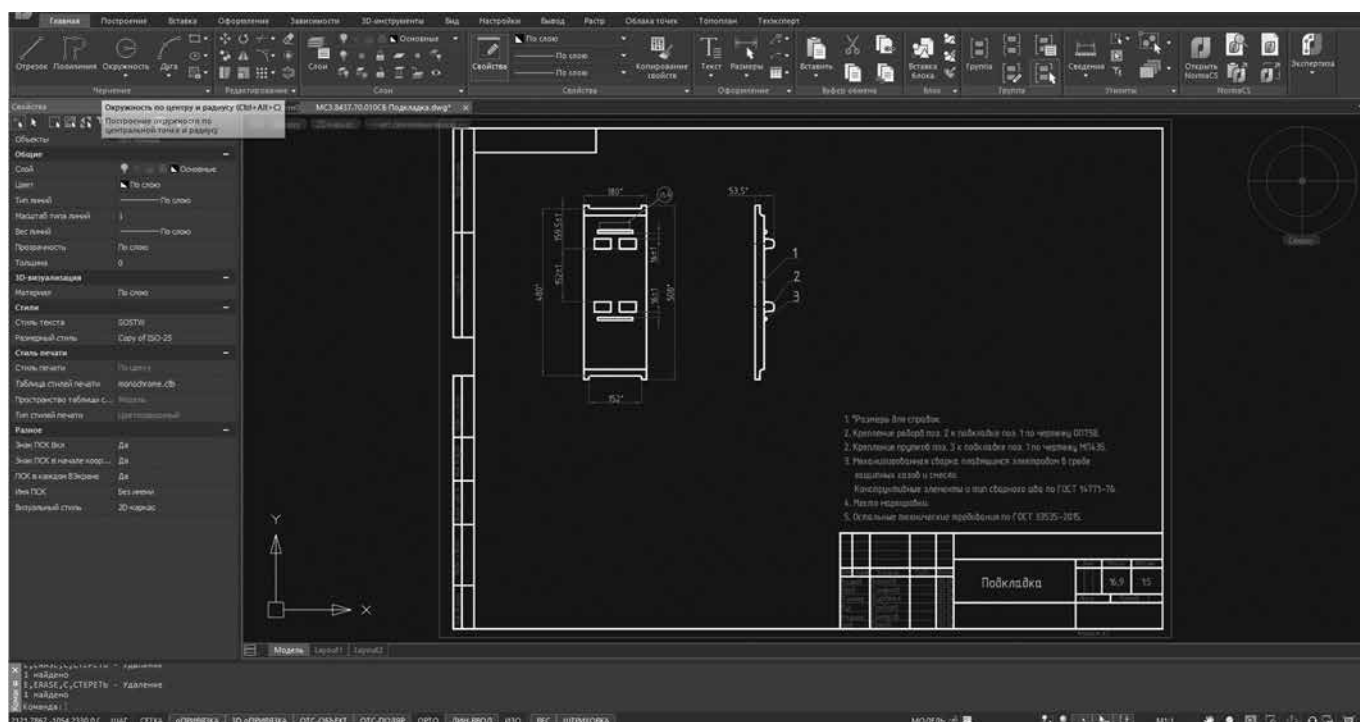


Рис. 6. Интерфейс ПО NanoCad

Fig. 6. NanoCad software interface

Применение в железнодорожной отрасли

Используется для разработки чертежей инфраструктурных объектов или деталей и сборок подвижного состава.

Плюсы и минусы

Плюсы: доступная цена; простота освоения, постоянная поддержка ПО.

Минусы: менее мощные инструменты по сравнению с более дорогими аналогами.

Хотя программы для 3D моделирования, такие как 3DS Max [8] и Blender [9], широко используются в области компьютерной графики и анимации, они не являются оптимальными инструментами для 3D моделирования в железнодорожной отрасли по нескольким причинам:

Отсутствие специализированных инструментов: Эти программы ориентированы на создание визуализаций и анимаций, а не на инженерное проектирование. В них отсутствуют инструменты для выполнения расчётов прочности или анализа механических свойств материалов.

Неподходящие форматы файлов. Форматы файлов, используемые в 3DS Max и Blender, часто несовместимы с CAD-системами. Это может привести к проблемам при интеграции моделей в производственные процессы.

Недостаточная точность. В инженерном проектировании критически важна высокая точность моделей. Программы для визуализации могут не обеспечивать необходимую степень детализации и точности, что может привести к ошибкам в проектировании.

Отсутствие поддержки стандартов: в железнодорожной отрасли для проектирования используются стандарты, такие как ISO и ГОСТ. CAD-системы предлагают встроенные инструменты для работы с этими стандартами, чего нет в программах типа 3DS Max или Blender.

Большой объём полигональных моделей: почти всегда программы для анимации и визуализации работают с моделями, состоящими из полигонов, для построения сложных форм. Такие модели в силу большого количества полигонов занимают большой объём памяти. Это сказывается на скорости работы таких программ.

Таким образом, использование специализированных CAD-систем является более целесообразным выбором для проектирования в железнодорожной отрасли.

Сравнительный анализ программного обеспечения

При сравнении функциональности программ можно выделить несколько ключевых аспектов.

Функциональность. SolidWorks и Abaqus предлагают более мощные инструменты анализа по сравнению с Компас 3D или NanoCAD.

Удобство использования. Компас 3D и NanoCAD имеют более интуитивно понятный интерфейс.

Стоимость. NanoCAD является наиболее доступным вариантом среди рассмотренных программ.

Выбор подходящего ПО зависит от специфики задач проекта, бюджета на лицензирование программного обеспечения и уровня подготовки специалистов [10].

Перспективы развития технологий 3D моделирования в железнодорожном транспорте

Технологии 3D моделирования продолжают развиваться благодаря внедрению новых методов создания и расчёта деталей и сборочных узлов, улучшению алгоритмов обработки результатов расчётов и интеграции с системами искусственного интеллекта [11]. Это открывает новые горизонты для повышения эффективности проектирования, эксплуатации объектов путевой инфраструктуры и мониторинга состояния подвижного состава.

В ходе исследования были рассмотрены различные программы для 3D моделирования в железнодорожной отрасли. Каждое из представленных решений имеет свои сильные стороны и ограничения. Выбор подходящего ПО зависит от специфики задач проекта, бюджета на лицензирование программного обеспечения и уровня подготовки специалистов.

Литература

1. Кузнецов А. В., Лебедев И. И. Современные технологии CAD/CAM/CAE. — М.: Наука, 2020. — 250 с.
2. Обзор возможностей Компас-3D / АСКОН [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ascon.ru> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Руководство пользователя SolidWorks / Dassault Systèmes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.solidworks.com> (дата обращения: 01.04.2025).
4. Abaqus Documentation / Dassault Systèmes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.simulia.com> (дата обращения: 01.04.2025).
5. ExScan Software Overview / ExScan Technologies [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exscan.com> (дата обращения: 01.04.2025).
6. IdeaMaker User Guide / Raise³D [Электронный ресурс]. URL: <https://www.raise3d.com> (дата обращения: 01.04.2025).
7. NanoCAD User Manual / Nanosoft [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nanosoft.ru> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Autodesk. 3ds Max [Электронный ресурс]. URL: <https://www.autodesk.com/products/3ds-max/overview> (дата обращения: 01.04.2025).
9. Blender Foundation. Blender [Электронный ресурс]. URL: <https://www.blender.org/> (дата обращения: 01.04.2025).
10. Овчинникова Т. А. Использование CAD-систем в машиностроении // Инженер. 2021. № 5 (45). С. 34–40.
11. Солдатов Н. П. Анализ прочности конструкций методом конечных элементов. — СПб.: Машиностроение, 2019. — 300 с.

Калинин Егор Михайлович,
аспирант кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: egos2001@gmail.com

**Научный руководитель
Терещенко Елена Юрьевна,**
доктор культурологии, доцент,
заведующая кафедрой искусств и дизайна,
Мурманский арктический университет,
E-mail: tereshenko.eu@mauniver.ru
SPIN-код: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Искусственный интеллект в художественном творчестве: от инструмента к соавтору

Аннотация. Статья исследует эволюцию искусственного интеллекта (ИИ) в художественном творчестве, выделяя три основных принципа использования: ИИ в качестве инструмента, ИИ в качестве творческого партнера и ИИ в качестве самостоятельного творца. Актуальность исследования обусловлена стремительной интеграцией искусственного интеллекта в искусство, что расширяет возможности создания произведений искусства, но также поднимает ряд этических и правовых вопросов.

Аналитический инструментарий включает историко-культурный анализ развития искусственного интеллекта, начиная от создания первых программ, заканчивая иммерсивными проектами, исследование кейсов использования ИИ, например реставрация картин художников прошлого, и изучение правовых прецедентов, включающих иск против компании разработчика генеративной нейросети.

Результаты демонстрируют, что ИИ способен закрывать широкий спектр задач, начиная от оптимизации рутинных задач и заканчивая созданием новых форм искусств, однако это сопровождается рядом этических и правовых проблем, таких как плагиат данных, девальвация мастерства, серая зона в законодательствах.

Выводы подчёркивают необходимость создания баланса между технологическим процессом и сохранением человеческой индивидуальности в искусстве для того, чтобы ИИ стал инструментом, расширяющим возможности, а не угрозой аутентичности.

Ключевые слова: искусственный интеллект в искусстве, генеративно-состязательные сети, нейронные сети, глубокое обучение, иммерсивные инсталляции.

Kalinin Egor,
Postgraduate Student
at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: egos2001@gmail.com

**Scientific Supervisor
Tereshchenko Elena,**
Doctor in Culture,
Associate Professor,
Head at the Department
of Arts and Design,
Murmansk Arctic University, Murmansk,
E-mail: tereshenko.eu@mauniver.ru
SPIN-code: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Artificial Intelligence in Artistic Creation: From Tool to Collaborator

Abstract. The article explores the evolution of artificial intelligence (AI) in artistic creativity, identifying three core principles of its application: AI as a tool, AI as a creative partner, and AI as an autonomous

creator. The relevance of the study stems from the rapid integration of AI into art, which expands the possibilities for creating artworks but also raises a range of ethical and legal questions.

The analytical framework includes a historical and cultural analysis of AI development, spanning from the creation of early programs to immersive projects, an examination of AI use cases (e.g., the restoration of paintings by historical artists), and an exploration of legal precedents, including lawsuits against generative neural network developers.

The results demonstrate that AI can address a broad spectrum of tasks, from optimizing routine processes to generating new art forms. However, this is accompanied by ethical and legal challenges such as data plagiarism, the devaluation of craftsmanship, and gray areas in legislation.

The conclusions emphasize the need to strike a balance between technological advancement and the preservation of human individuality in art, ensuring that AI becomes a tool for enhancing human capabilities rather than a threat to authenticity.

Keywords: artificial intelligence in art, generative adversarial networks (GANs), neural Networks, deep learning, immersive installations.

История интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в искусство началась ещё в прошлом веке, когда в 1960-х годах Гарольд Коэн решил создать первую программу AARON, способную самостоятельно рисовать картины. Программа не была продвинутой, так как она не могла самообучаться, рисовала только абстрактные чёрно-белые формы. Позже программу улучшили, и она стала рисовать цветные изображения людей, однако она могла создавать картины лишь по заданным заранее правилам, которые программировались вручную Коэном. Сам Коэн говорил: «AARON не заменяет творца, но может быть надёжным партнером для искусства» [1]. Тем не менее этот прецедент стал первым случаем, когда художник мог использовать не просто как вспомогательный элемент, но и как полноценную кисть.

Следующий прорыв, совершенный в направлении развития искусственного интеллекта, был в 2014 году, когда Иэн (Ян) Гудфеллоу описал генеративно-сопоставительную сеть (Generative Adversarial Networks; GAN). GAN — это генеративные модели, разработанные путём объединения двух архитектур нейронных сетей: генератора и дискриминатора [2]. Суть GAN заключается в том, что генератор самообучается создавать наиболее реалистичную картинку путём анализа данных, полученных от дискриминатора. То есть в генератор подаются данные из выбранного шаблона распределений, а на выходе мы получаем картинку. Далее эта картинка передаётся в дискриминатор, который анализирует её, пытаясь определить на основе заранее заложенных в него данных, реальная эта картинка или искусственно созданная. После того, как дискриминатор классифицировал изображение, эти данные отправляются в генератор, который, в свою очередь, анализирует их и пытается сгенерировать новую картинку, которая будет ещё более приближена к реальности. Тем самым получается некое соперничество между двумя нейросетями, целью которого является улучшение выдаваемых результатов. Результатом такого состязания стало то, что GAN научилась генерировать реалистичные изображения людей, которые почти невозможно отличить от реальных.

Сегодня же ИИ способен не просто имитировать стили заранее заданных примеров художников и стилей, а создавать гибриды на основе анализа миллионов данных в реальном времени. Например, платформы вроде MidJourney и Stable Diffusion демократизировали доступ к «алгоритмической кисти», позволив даже непрофессионалам создавать сложные визуальные композиции, а художникам расширять границы своих возможностей. Например, художник Рефик Анадол со своей командой разработали Large Nature Model (LNM) — это генеративная ИИ модель, которая обучается «думать» не как человек, а как природа. С помощью данной модели в 2024 году художник представил иммерсивную инсталляцию Living Archive: Nature, где удалось сгенерировать реалистичную 3D-стену тропического леса размером 12 м × 4 м на основе данных из National Geographic, Смитсоновского института, Лаборатории орнитологии Корнеллского университета, Музея естественной истории в Лондоне и Музея Фонда природоохранных исследований, а также на данных, которые команда Анадола собрала в разных местах по всему миру [3].

Описанные примеры иллюстрируют, как ИИ переходит от роли пассивного инструмента к статусу активного соучастника, предлагая неожиданные интерпретации и расширяя границы креативного процесса. Чтобы проанализировать ключевые этапы эволюции ИИ в искусстве и определить влияние, которое оно оказывает на искусство, необходимо выделить 3 основные ипостаси: ИИ как технический инструмент, ИИ как креативный партнер, ИИ как автономный агент.

Целью данного исследования является анализ эволюции роли искусственного интеллекта в художественном творчестве, а также выявление связанных с этим новых вызовов для общества.

Задачами исследования являются: проследить исторические этапы интеграции ИИ в искусство, изучить кейсы применения ИИ в творчестве, выявить эτικο-правовые проблемы, проанализировать влияние ИИ на искусство. Практическое значение, оказываемое статьей, — вклад в теорию цифрового искусства, расширяющий понимание взаимодействия технологий и творчества.

Методы, применяемые в исследовании: историко-культурный анализ, позволяющий проследить трансформацию роли ИИ в творчестве; кейс-стади, который иллюстрирует практическое применение ИИ и его влияние на художественную практику; и сравнительно-правовой анализ, выявляющий прорехи между технологическими возможностями и правовыми нормами.

Объект исследования — художественные интеграции с ИИ, включающие технологические инструменты, творческие проекты, культурные инициативы.

Использование искусственного интеллекта в качестве технического инструмента стало первой вехой интеграции нейросетей в искусство. В основном на этом этапе ИИ используется как «умный помощник», который помогает оптимизировать время художнику. Например, программа PortraitPro ретуширует фотографии с помощью искусственного интеллекта, а обучаемая модель способна распознавать лицо, пол, возраст, черты лица, кожу и волосы. Управление программой происходит с помощью ползунков, то есть алгоритм сам определяет каждый элемент лица, а затем с помощью искусственного интеллекта можно убрать дефекты кожи, поменять форму лица и глаз, изменить цвет волос. С помощью данной платформы фотограф может создавать «идеализированные» образы в короткие сроки [4].

Однако существуют и более уникальные примеры, где ИИ помогает реставрировать артефакты. В 2019 году Рейксмузеум начал реставрировать известную картину Рембрандта «Ночной дозор». Для восстановления изначальной картины был разработан искусственный интеллект, который должен был решить ряд задач, среди которых был вопрос с размером, так как единственная копия картины, написанная Лунденсом, составляла одну пятую размера оригинала, а также более глобальный вопрос со стилем, так как Лунденс рисовал в другом стиле, нежели Рембрандт, что и вызвало ряд вопросов о том, возможно ли вообще восстановить утерянные части картины. Для этих целей были созданы три отдельные глубокие нейросети — модели, использующиеся в глубоком обучении (deep learning), каждая из которых отвечала за конкретную задачу. Первая нейросеть была ответственна за определение общих деталей между картинами Рембрандта и Лунденса. По итогу она выявила более чем десять тысяч сходств. Вторая отвечала за масштабирование этих сходств, то есть она должна была увеличить все детали с копии Лунденса и поставить их на свои места, как если бы их рисовал сам Рембрандт. Третья нейросеть была ответственна за то, чтобы нарисовать недостающие части. Для её обучения картины художников были разделены на тысячи плиток (tiles), затем каждая плитка с картины Рембрандта была размещена рядом с соответствующей ей с картины Лунденса. ИИ должен был аппроксимировать плитки с картины Лунденса в стиле Рембрандта. Затем аппроксимации оценивались, и если ИИ рисовал в стиле Лунденса, то терпел неудачу и повторял процесс. После большого количества подобных попыток ИИ смог дорисовать картину в стиле её первоначального автора [5].

На втором этапе, когда ИИ перестаёт быть просто техническим инструментом, а становится полноценным активным участником творческого процесса или «креативным партнёром», художники делегируют алгоритмам не только исполнение, но и элементы креативного выбора. В проекте «Нейронный зоопарк» художница София Креспо создаёт гибридных животных на основе датасетов животных, растений, насекомых и роботов. Используя сверточные нейронные сети, она загружает данные природного мира, а затем алгоритм «извлекает текстуры из набора данных и создает из них новое изображение», — рассказывала художница в интервью [6]. Затем изображение развивается, добавляя больше деталей и текстуры. Данное решение позволяет художнице создавать разнообразные причудливые изображения, пытаясь построить мосты между естественным и искусственным.

Тем не менее данные примеры иллюстрируют непосредственную творческую взаимосвязь между художником и ИИ, однако современные генеративные системы достигли уровня, когда ИИ способен создавать произведения искусства без прямых инструкций человека. Ахмед Эльгаммал разработал систему под названием AICAN, которое расшифровывается как «художник — искусственный интеллект и творческий партнер». Принцип работы почти такой же, как и у GAN, отличие в том, что CAN пытается

создать не наиболее реальное изображение, а совершенно новое на основе поданного в генератор массива данных, а дискриминатор, в свою очередь, должен оценить, относится ли сгенерированное изображение к выборке, но при этом есть ли в нём что-то новое. Программа AICAN изучила сто тысяч произведений искусства, а также пытается изучать эстетику существующих произведений искусства, а первая работа «Святой Георгий, убивающий дракона» была продана на аукционе за 16000 долларов в 2017 году. Программа в основном генерирует абстрактные изображения, в которых не всегда можно точно определить, что именно изображено, однако Ахмед Эльгамма считает, что алгоритм уловил и смоделировал ход развития искусства, и в абстракции он находит больше решений для новаторской новизны [7].

Однако развитие ИИ и активная интеграция его в искусство, помимо заметных преимуществ, порождает ряд этических вопросов, на которые сложно ответить однозначно. В 2023 году трио художников, Келли Маккернан, Сара Андерсен и Карла Ортис, подали коллективный иск против компании Stability AI, разработчиков Stable Diffusion, сутью которого было то, что компания использовала их работы для обучения алгоритма без их согласия. Сама модель обучалась на 6 миллиардах изображений, собранных в Интернете, благодаря чему могла генерировать изображения в разных стилях по запросу пользователя. Данный случай стал первым прецедентом в будущих волнениях в среде художников, который породил проблему того, что ИИ в скором будущем будет способен заменить этих самых художников, лишив их возможности заработка, а также поднял вопрос о незаконности данной методики обучения, так как компанией не были получены соответствующие разрешения. С другой стороны, ИИ не копирует, а обучается на работах художников, как это могут делать реальные люди, что также поднимает вопрос о воровстве [8]. Несмотря на то что в итоге суд не удовлетворил иск, так как невозможно было доказать сходство ИИ изображений и исходных картин, данный случай порождает проблему девальвации художественного мастерства. Если ИИ способен сгенерировать сотни изображений высокого качества за минуту, то зачем начинающему художнику учиться академическому рисованию. С одной стороны, исчезает индивидуальность, так как алгоритмы оптимизируются под запросы массового пользователя, а с другой — вместо траты месяцев на создания концептов художник может сгенерировать множество различных вариантов идеи и сосредоточиться на совершенствовании понравившегося ему варианта.

В 2022 году заявка изобретателя Стивена Талера в Бюро авторских прав США на признание авторских прав на картину «Недавний вход в рай» за создавшим её ИИ Creativity Machine была отклонена, так как действующие на тот момент законы обеспечивали защиту только результатам человеческого труда [9]. Поэтому остаётся открытым вопрос, можно ли вообще созданное ИИ считать произведением искусства или это лишь имитация искусства. В процессе 2023 года года ИИ-генерация — не скопированное творчество, а производное, что усложнило попытки доказать плагиат. Многие художники придерживаются мнения, что ИИ арт лишен человечности, так как не способен испытывать и передавать в творчество эмоции, которые делают искусство живым.

В случае с такими системами, как GAN и CAN возникает вопрос о том, как нейросеть принимает решения. Подобные модели работают по принципу «черного ящика», что поднимает вопрос о неконтролируемом контенте и последующей ответственности в случае, если она создаёт оскорбительный или же опасный контент.

Искусственный интеллект изменил процесс создания искусства. Технологический процесс показал, что ИИ способен быть не просто удобным инструментом, но и полноценным создателем. Но эта способность породила множество проблем, начиная от этических и заканчивая правовыми. ИИ-арт — своего рода зеркало нашей культуры, олицетворяющий стремительный процесс цифровизации всех сфер жизни. Реальность заключается в том, что необходимо найти «золотую середину», при которой будет создана система, при которой станет реальным оценивать цифровые произведения искусства, а художники смогут сохранить свою аутентичность.

Литература

1. За 50 лет до Midjourney: история AARON — предка нейросетей, проявляющих себя в искусстве [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pravilamag.ru/entertainment/698959-za-50-let-do-midjourney-istoriya-aaron-predka-neirosetei-proyavlyayushchih-sebya-v-iskusstve/> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Generative Adversarial Networks [Электронный ресурс]. URL: <https://deepgram.com/ai-glossary/generative-adversarial-networks> (дата обращения: 28.03.2025).

3. Refik Anadol Studio Debuted Living Archive: Nature at the World Economic Forum 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://dataland.art/blog/refik-anadol-studio-debuted-living-archive-nature-at-the-world-economic-forum-2024> (дата обращения: 28.03.2025).
4. Anthropics PortraitPro review: Photoshop editing tools on steroids [Электронный ресурс]. URL: <https://www.creativebloq.com/3d/3d-software/anthropics-portraitpro-review-photoshop-editing-tools-on-steroids> (дата обращения: 28.03.2025).
5. Artificial Intelligence Restores Mutilated Rembrandt Painting 'The Night Watch' [Электронный ресурс]. URL: <https://www.artnews.com/art-news/news/rembrandt-ai-restoration-1234596736/> (дата обращения: 28.03.2025).
6. Нейрохудожница София Креспо и её гибридные животные, которых не существует [Электронный ресурс]. URL: <https://foxtime.ru/nejrohudozhnica-sofiya-krespo-i-ee-gibridnye-zhivotnye-kotoryh-ne-sushhestvuet/> (дата обращения: 28.03.2025).
7. Безликие портреты от CAN [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/future/80436-bezlikie-portrety-vydumannyi-dzhentelmen-18-veka-novyi-rembrandt-chto-delaet-ii-v-iskusstve-i-gde-vystavlyayut-raboty> (дата обращения: 28.03.2025).
8. Meet the Three Artists Behind A Landmark Lawsuit Against AI Art Generators [Электронный ресурс]. URL: <https://www.buzzfeednews.com/article/pranavdixit/ai-art-generators-lawsuit-stable-diffusion-midjourney> (дата обращения: 28.03.2025).
9. За права ИИ: тенденции в разрешении споров об использовании искусственного интеллекта в сфере авторских прав [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2023/08/04/za-prava-ii-tendencii-v-razreshenii-sporov-ob-ispolzovanii-iskusstvennogo-intellekta-v-sfere-avtorskih-prav.html> (дата обращения: 28.03.2025).

Матвиенко Василий Андреевич,
аспирант кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Matvienko.vasily.a@gmail.com

Научный руководитель
Пушкарева Татьяна Витальевна,
кандидат философских наук,
доцент кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ap-bib@yandex.ru
SPIN-код: 4475-7269
ORCID: 0000-0002-9139-6121

Шедевры мировой архитектуры в гейм-дизайне: от объекта к образу

Аннотация. В статье рассматриваются особенности трансформации облика реальных архитектурных объектов в художественные образы игровых миров. Методологически работа опирается на традицию game studies, используется сравнительный анализ и визуальный анализ игровых пространств. В статье выделяются три стратегии использования архитектурного наследия в игровом пространстве: полное соответствие архитектурного прототипа игровому образу (Call of Duty: Modern Warfare II – 2022); частичное соответствие архитектурного прототипа игровому образу (The Witcher 3: Wild Hunt); несоответствие архитектурного прототипа визуальному игровому образу (BioShock). Сделан вывод о возрастающей роли архитектурных образов в формировании художественной и нарративной структуры игрового мира, а также о перспективах использования шедевров мировой архитектуры в гейм-дизайне.

Ключевые слова: архитектура, видеоигры, гейм-дизайн, архитектурный образ, цифровое пространство.

Matvienko Vasily,
Postgraduate Student
at the Department of the Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: matvienko.vasily.a@gmail.com

Scientific Supervisor
Pushkareva Tatiana,
PhD in Philosophy,
Associate Professor at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ap-bib@yandex.ru
SPIN-code: 4475-7269
ORCID: 0000-0002-9139-6121

Masterpieces of World Architecture in Game Design: From Object to Image

Abstract. The article examines the transformation of real architectural objects into artistic representations within video game worlds. Methodologically, the work draws on the tradition of game studies, employing comparative and visual analysis of game environments. The article identifies three strategies for incorporating architectural heritage into game spaces: full correspondence between the architectural prototype and the game image (Call of Duty: Modern Warfare II (2022)); partial correspondence (The Witcher 3: Wild Hunt); and non-correspondence between the prototype and the visual representation (BioShock). The study concludes that architectural imagery plays an increasingly important role in shaping the artistic and narrative structure of game worlds and highlights the potential of using masterpieces of world architecture in game design.

Keywords: architecture, video games, game design, architectural image, digital environment.

Современная игровая индустрия, развиваясь по пути нового синтетического вида искусства, становится всё более открытой ко включению образов мировой архитектуры в игровое пространство. Архитектура в играх — это не только визуальный антураж, но и важный элемент нарратива, атмосферы и культурной идентичности игрового мира. В условиях развития цифровой культуры и растущего интереса к культурному кодированию игровых пространств, о чём пишет Иэн Богост в работе «*Persuasive Games*», архитектура всё чаще рассматривается как выразительный язык игрового мира [1].

Целью настоящего исследования является анализ стратегий использования реальных объектов культурного наследия, шедевров архитектуры при создании игровых миров, также определение художественного потенциала таких образов в цифровой среде. Задачи исследования включают анализ конкретных примеров, определение разных уровней соответствия реальных объектов и игровых объектов архитектуры, выявление тенденций развития архитектурного компонента игровых миров [2].

Объект исследования — использование шедевров мировой архитектуры в гейм-дизайне. Предмет исследования: трансформация облика реальных объектов архитектуры в игровых пространствах.

Эмпирическим материалом исследования стали видеоигры 2022 года, в частности в качестве примеров использованы *BioShock*, *The Witcher 3: Wild Hunt* и *Call of Duty: Modern Warfare II*.

Методологически исследование основывается на традиции *game studies*, в первую очередь на междисциплинарном подходе, аналогичном подходу Е. В. Накоряковой к анализу архитектурного моделирования в цифровом пространстве [3], включающем элементы теории архитектуры, визуальных искусств и теории видеоигр. В работе используются методы сравнительного визуального анализа, кейс-стади.

На основе анализа массива видеоигр и локаций с архитектурным окружением выделены три стратегии использования архитектурного наследия в игровом пространстве: полное соответствие архитектурного прототипа игровому образу; частичное соответствие архитектурного прототипа игровому образу; несоответствие архитектурного прототипа визуальному игровому образу.

Полное соответствие архитектурного прототипа игровому образу мы видим при формировании локации по образцу города Амстердаме в игре *Call of Duty: Modern Warfare II* (2022). Город воссоздан с высокой степенью детализации и документальной точности, вплоть до знаков дорожного движения, архитектурных памятников и заведений с сохранением внешнего сходства. Частичное соответствие архитектурного прототипа игровому образу прослеживается при формировании локации города Новиграда в игре *The Witcher 3*, где портовая зона стилистически напоминает гданьский порт, но адаптирована под условия игрового мира. Полное несоответствие архитектурного прототипа игровому образу обнаруживается при формировании игровой локации города Восторг в игре *BioShock*, где архитектура вдохновлена Нью-Йорком, но полностью переосмыслена в духе ар-деко и модернизма.

На примерах из современных видеоигр показано, что архитектура всё чаще становится неотъемлемым элементом визуального и нарративного дизайна. Использование шедевров мировой архитектуры позволяет не только повысить визуальную выразительность и узнаваемость игровых миров, но и встроить в них элементы культурной памяти. Можно с уверенностью утверждать, что архитектурная составляющая гейм-дизайна продолжит развиваться, становясь всё более референциальной, контекстной и художественно значимой. Это открывает новые перспективы для взаимодействия искусства архитектуры и цифровой игровой среды как формы синтетического искусства будущего.

Представленная типология позволяет оценить степень включённости мирового наследия архитектуры в формирование игрового пространства и может стать основой для дальнейших исследований трендов в развитии индустрии видеоигр.

Литература

1. *Bogost I.* *Persuasive Games: The Expressive Power of Videogames.* — MIT Press, 2007.
2. *Манович Л.* *Язык новых медиа.* — М.: Новое литературное обозрение, 2008. — 408 с.
3. *Накорякова Е. В.* Архитектурное моделирование в цифровом пространстве: видеоигра как инструмент визуализации // *Архитектура и искусство в XXI веке.* 2021. № 3 (15). С. 45–50.

Медалев Владимир Альбертович,
аспирант,
5.10.3. Виды искусства (техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: i-krut@bk.ru

Научный руководитель
Ашутова Татьяна Вячеславовна,
кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий

Аннотация. В статье исследуются новые вызовы, возникающие в креативных индустриях в условиях стремительного технологического развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации творческих специалистов к цифровой трансформации рынка труда и появлением новых технологических решений, влияющих на креативные процессы. Методология исследования включает системный анализ современных тенденций в креативных индустриях, сравнительный анализ практического опыта внедрения технологических инноваций, а также экспертные оценки перспектив развития отрасли. В работе рассматриваются ключевые технологические тренды, включая искусственный интеллект, виртуальную и дополненную реальность, блокчейн-технологии и интернет вещей, их влияние на креативные профессии и бизнес-модели. Особое внимание уделяется анализу возникающих экономических, социальных, этических и профессиональных вызовов. На основе проведенного исследования сформулированы рекомендации по адаптации специалистов к новым условиям, определены необходимые компетенции и форматы развития. Полученные результаты позволяют лучше понять механизмы трансформации креативных индустрий и разработать стратегии успешного развития в условиях технологической неопределённости.

Ключевые слова: креативные индустрии, технологическая трансформация, искусственный интеллект, цифровая адаптация, профессиональные компетенции, VR/AR технологии, блокчейн, интернет вещей, инновационные бизнес-модели.

Medalev Vladimir,
Postgraduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: i-krut@bk.ru

Scientific Supervisor
Ashutova Tatyana,
PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

New Challenges in the Creative Industries in the Context of Technology Development

Abstract. The article explores new challenges emerging in the creative industries in the context of rapid technological development. The relevance of the research is due to the need for creative professionals to adapt to the digital transformation of the labor market and the emergence of new technological solutions that affect creative processes. The research methodology includes a systematic

analysis of current trends in the creative industries, a comparative analysis of practical experience in implementing technological innovations, as well as expert assessments of the industry's development prospects. The paper examines key technological trends, including artificial intelligence, virtual and augmented reality, blockchain technologies and the Internet of Things, and their impact on creative professions and business models. Special attention is paid to the analysis of emerging economic, social, ethical and professional challenges. Based on the conducted research, recommendations have been formulated for the adaptation of specialists to new conditions, the necessary competencies and development formats have been identified. The results obtained make it possible to better understand the mechanisms of transformation of creative industries and develop strategies for successful development in the face of technological uncertainty.

Keywords: creative industries, technological transformation, artificial intelligence, digital adaptation, professional competencies, VR/AR technologies, blockchain, Internet of things, innovative business models.

Современные креативные индустрии представляют собой одну из наиболее динамично развивающихся областей экономики, чьё развитие тесно связано с прогрессом и распространением цифровых технологий. Стремительное внедрение инноваций существенно изменяет как содержание, так и характер труда творческих специалистов, требуя адаптации к новым условиям цифровой экономики. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью выявления и осмысления новых вызовов, с которыми сталкиваются профессионалы в креативных индустриях на фоне стремительных технологических изменений.

Креативные индустрии играют значимую роль в развитии экономики и культуры. Их вклад в формирование инновационного потенциала страны и конкурентных преимуществ на глобальном рынке возрастает по мере развития цифровых технологий [1; 2]. Поэтому изучение данного направления имеет не только теоретическую, но и практическую значимость для различных отраслей науки и экономики.

Целью настоящей работы является анализ новых вызовов, которые возникают в креативных индустриях в связи с развитием и распространением передовых цифровых технологий, а также разработка рекомендаций по адаптации специалистов к меняющимся условиям. В соответствии с этой целью были поставлены следующие задачи:

- определить ключевые технологические тренды и их влияние на процессы и бизнес-модели креативных индустрий;
- выявить и систематизировать экономические, социальные, этические и профессиональные вызовы, возникающие при внедрении новых технологий;
- сформулировать рекомендации по развитию компетенций специалистов и стратегий адаптации к цифровым условиям труда.

Объектом исследования выступает сфера креативных индустрий, которая включает в себя разнообразные направления (дизайн, моду, музыку, кино, рекламу, архитектуру, IT-проекты, а также смежные области), основанные на творческой деятельности и инновациях.

В ходе исследования использован комплекс методов:

- системный анализ современных технологических трендов в креативных индустриях, позволивший выявить ключевые направления трансформации;
- сравнительный анализ практического опыта внедрения технологических инноваций, что дало возможность оценить успешные кейсы и барьеры в их реализации;
- экспертные оценки и прогнозирование, включавшие консультации с представителями креативных профессий и анализа отраслевых публикаций;
- метод анализа документов: изучение научной литературы, статистических данных, отчётов и обзоров по теме исследования.

Выбор этих методов обусловлен стремлением комплексно охватить все аспекты технологической трансформации в креативной среде: от теоретических предпосылок и особенностей отрасли до практических вопросов внедрения и адаптации технологий.

В контексте исследования по креативными индустриями мы будем понимать совокупность отраслей, в основе которых лежит генерация и коммерциализация творческих идей и продуктов интеллектуального труда. По мнению ряда авторов [3; 4], важнейшими особенностями креативных индустрий являются

высокая степень инновационности, уникальность творческих решений и значительный вклад в экономическое развитие стран и регионов.

В современном мире креативные индустрии претерпевают существенные изменения, обусловленные масштабной технологической трансформацией. Данный процесс характеризуется широким внедрением инновационных технологических решений, которые оказывают значительное влияние на операционную деятельность, управленческие процессы и стратегическое планирование компаний.

В числе наиболее значимых технологических трендов, проникающих в креативную сферу, следует отметить системы искусственного интеллекта (далее ИИ), технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), а также блокчейн и интернет вещей (IoT).

Особого внимания заслуживает искусственный интеллект, функционирующий на базе алгоритмов машинного обучения и обработки массивов данных. Его внедрение революционизирует методологию разработки и администрирования творческих инициатив, обеспечивая автоматизацию определённых стадий креативного процесса и повышая эффективность работы специалистов [5].

Параллельно технологии VR и AR открывают новые горизонты в сфере взаимодействия с целевой аудиторией, формируя иммерсивные среды и расширяя инструментарий для реализации творческих концепций [6].

А на завершающем этапе присутствуют блокчейн-технологии и IoT, которые создают предпосылки для формирования прогрессивных бизнес-моделей, базирующихся на принципах транспарентности, информационной безопасности и оптимизации производственных процессов [7].

Внедрение передовых цифровых решений оказывает существенное влияние на изменение структуры и содержания труда в креативных индустриях. Например, применение искусственного интеллекта позволяет автоматизировать рутинные процессы, такие как обработка данных и создание шаблонных элементов дизайна или текстов, что даёт возможность творческим специалистам сосредоточиться на задачах, требующих глубокого творческого подхода и критического мышления [8]. На отечественном рынке есть интересный пример использования ИИ — проект «Яндекс. Музыка», где алгоритмы машинного обучения не только персонализируют рекомендации, но и участвуют в создании плейлистов и даже генерации музыкального контента. Это позволяет платформе одновременно удерживать внимание пользователей и продвигать новые музыкальные форматы. Согласно опросам, есть разные точки зрения на данный вид искусства, тем не менее многие слушатели положительно воспринимают данный вид музыки.

Однако противники активного использования искусственного интеллекта утверждают, что чрезмерная автоматизация может привести к потере уникальности и снижению творческой ценности произведений, так как алгоритмы не способны полностью заменить человеческую интуицию, эмоции и опыт [9]. Для решения этих проблем в будущем предлагается развивать гибридные подходы, в которых роль человека останется ведущей, а технологии будут использоваться для усиления творческого потенциала и оптимизации процессов.

Технологии VR и AR создают новые возможности для дизайнеров, художников и маркетологов, открывая пространство для экспериментов с форматами представления продукции и коммуникации с потребителями. Эти технологии помогают компаниям эффективнее вовлекать аудиторию в творческие процессы, повышая лояльность и удовлетворённость клиентов [10]. Ещё один отечественный кейс — проект «Эрмитаж VR», реализованный совместно с российскими IT-разработчиками. Он позволил пользователям со всего мира совершать виртуальные экскурсии по музею, не выходя из дома. Хотя, как показывают исследования, живое восприятие произведений остаётся предпочтительным, такие решения значительно расширяют доступ к культурному наследию.

Тем не менее многие эксперты отмечают, что виртуальные экскурсии не могут полностью заменить живое посещение музеев. По данным исследования Pew Research Center, значительная часть аудитории предпочитает традиционные выставки, считая, что только личное присутствие позволяет по-настоящему оценить масштаб и детали произведений искусства. На данном этапе это направление только в зачаточном состоянии, и в будущем специалистам будет необходимо решить эту проблему.

Использование блокчейн-технологий способствует росту прозрачности и безопасности в творческом бизнесе, обеспечивая защиту авторских прав, создание новых форм монетизации творческого контента, а также оптимизацию цепочек поставок и процессов управления проектами. IoT открывает дополнительные возможности для сбора и анализа данных, которые могут быть использованы для создания

персонализированных продуктов и услуг. Примером успешного применения служит платформа Rarible, где художники могут выпускать и продавать невзаимозаменяемые токены (NFT), гарантируя подлинность своих работ и справедливое вознаграждение. Однако рынок NFT сталкивается с серьезными проблемами. В 2022 году наблюдался значительный спад интереса к NFT-арту, вызванный спекулятивным пузырем и экологическими проблемами, связанными с майнингом криптовалют. Многие художники, начавшие активно использовать NFT, столкнулись с негативной реакцией части аудитории, считающей эту технологию чрезмерно сложной и дорогой. Тем не менее уже сейчас молодым специалистам необходимо изучать новые способы защиты своих работ.

Процесс технологической трансформации креативных индустрий сопряжён с комплексом существенных вызовов, охватывающих различные аспекты: экономический, социальный, этический и профессиональный.

В экономическом отношении основными проблемами становятся значительные капиталовложения, необходимые для создания современной инфраструктуры и внедрения программного обеспечения. Социальный аспект затрагивает вопросы трудоустройства, профессиональной переподготовки и адаптации персонала к условиям цифровой трансформации. Этические проблемы концентрируются вокруг защиты интеллектуальной собственности, обеспечения приватности данных и ответственного применения искусственного интеллекта. Профессиональные вызовы обусловлены потребностью в формировании новых компетенций для результативного использования технологических инноваций в креативной деятельности.

Успешная адаптация специалистов креативной сферы к условиям цифровой экономики требует развития широкого спектра профессиональных компетенций и применения инновационных образовательных методик. К ключевым компетенциям относятся: цифровая грамотность, развитые аналитические и критические способности, владение навыками работы с большими данными, а также умение органично интегрировать технологические решения в творческий процесс.

Современные образовательные программы должны быть переориентированы на формирование цифровых компетенций и реализацию междисциплинарного подхода, объединяющего технические знания с творческими навыками. Перспективным направлением становится внедрение системы непрерывного образования, включающей онлайн-курсы и практические семинары, что позволяет специалистам своевременно адаптироваться к технологическим изменениям и актуализировать профессиональные компетенции.

Не менее важным фактором становится создание благоприятной среды для творческого взаимодействия и обмена опытом между специалистами различных профилей. Развитие профессиональных платформ и сообществ способствует эффективному обмену знаниями, передовым опытом и совместному поиску решений возникающих проблем.

В современных реалиях рынка труда наблюдается явная тенденция: всё больше компаний ищут специалистов, владеющих нейроинструментами. Это касается как дизайнеров, так и видеомонтажёров, и других творческих профессий. Работодатели понимают, что знание современных ИИ-технологий позволяет существенно повысить эффективность работы и создавать более качественный продукт.

Этот тренд отражает более глубокую трансформацию рынка труда. Компании осознают, что будущее за специалистами, способными эффективно использовать инструменты искусственного интеллекта. Это не означает замену человека машиной — наоборот, ценятся именно те специалисты, которые умеют грамотно интегрировать ИИ в свой рабочий процесс.

Особенно это заметно в креативных индустриях, где нейроинструменты помогают автоматизировать рутинные задачи, высвобождая время для более сложной творческой работы. Дизайнеры могут быстрее создавать прототипы, видеомонтажёры — автоматизировать скучные процессы обработки, а маркетологи — получать ценные инсайты из больших данных.

В итоге мы видим формирование нового типа специалиста — профессионала, который одинаково уверенно владеет как традиционными навыками своей профессии, так и современными нейроинструментами. Именно такие специалисты будут наиболее востребованны в ближайшие годы, поскольку они способны адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и эффективно использовать все доступные технологические возможности.

Данное исследование продемонстрировало, что ускоренная технологическая трансформация радикально модифицирует профессиональную среду и обуславливает необходимость гибкой адаптации специалистов

креативных индустрий к динамичным изменениям. В ходе исследования были идентифицированы основополагающие технологические тренды, включающие искусственный интеллект, технологии виртуальной и дополненной реальности, блокчейн и интернет вещей. Кроме того, был проведён анализ их влияния на существующие бизнес-модели и креативные специальности, а также произведена систематизация вызовов, возникающих в экономической, социальной, этической и профессиональной сферах.

В соответствии с поставленными задачами были сформулированы рекомендации по развитию требуемых компетенций, совершенствованию образовательных программ и формированию профессиональных сообществ. Результаты исследования свидетельствуют о том, что продуктивное применение цифровых технологий в креативном секторе осуществимо только при условии всесторонней оценки потенциальных рисков и разработки целостной стратегии инновационного развития.

Таким образом, полученные выводы полностью соответствуют изначальной цели исследования, заключающейся в анализе новых вызовов, связанных с технологическим внедрением, и разработке практических рекомендаций по профессиональной адаптации специалистов. Перспективные направления дальнейших исследований предусматривают детальное изучение каждого технологического направления, а также создание методологии оценки эффективности интеграции инноваций в различные сегменты креативных индустрий.

Литература

1. Журавлев В. А. Креативное общество и креативная экономика // *European Social Science Journal*. 2010. № 2. С. 45–54.
2. Васекина В. В. Креативная экономика — стратегия развития общества XXI века // *Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология*. 2014. № 5 (116). С. 15–19.
3. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / пер. с англ. — М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. — 414 с.
4. Джон Хокинс. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. — М.: Классика XXI, 2011. — 255 с.
5. Мирошниченко Е. В., Посохова Н. В., Римский В. П. Креативные индустрии как сектор перспективного развития социально-культурной деятельности // *Миссия конфессий*. 2023. Т. 12. № 6 (71). С. 104–108
6. Утегенов Н. Б. Виртуальная и дополненная реальности (VR И AR) // *Universum: технические науки*. 2022. № 7-1 (100). С. 23–26/
7. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World. — N. Y.: Portfolio, 2018. — 384 p.
8. Peterson H. AI and the Future of Creative Work // *Digital Creativity*. 2021. Vol. 32. № 3. P. 145–158.
9. Lindstrom M. Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends. — N. Y.: St. Martin's Press, 2020. — 256 p.
10. Голыбаев Д. И., Суворова Т. В. Маркетинговые инструменты будущего: ИИ и нейросети, нейромаркетинг и AR/VR технологии // *Современные технологии управления*. 2023. № 4 (104). Статья 28.

Папиров Владимир Леонидович,

аспирант,
5.10.3. Виды искусства (техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: pvl1999@gmail.com

Научный руководитель

Ашутова Татьяна Вячеславовна,

кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Мультимедийное искусство как инструмент социальной трансформации

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли мультимедийного искусства в современной культуре и обществе. Описаны ключевые направления развития мультимедийного искусства, проанализированы актуальные случаи использования технологий дополненной и виртуальной реальности, а также их влияние на поведение и восприятие зрителей. Рассмотрены практические примеры внедрения мультимедийных решений компаниями Patagonia, Nike, Google Arts & Culture и проектом Björk Digital. Подчёркнута важность эмоционального воздействия мультимедийных работ и их способность преобразовывать социальные проблемы в личный опыт пользователей.

Ключевые слова: мультимедийное искусство, социальная трансформация, эмоциональное вовлечение, AR/VR-технологии, инклюзивность, art-washing, data art (искусство данных), кейс-анализ, измеримые цели, этическая ответственность.

Papirov Vladimir,

Postgraduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: pvl1999@gmail.com

Scientific Supervisor

Ashutova Tatyana,

PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Multimedia Art as a Tool of Social Transformation

Abstract. The article is devoted to the study of the role of multimedia art in modern culture and society. The key directions of multimedia art development are described, current cases of using augmented and virtual reality technologies are analyzed, as well as their impact on the behavior and perception of viewers. Practical examples of the implementation of multimedia solutions by Patagonia, Nike, Google Arts & Culture and the Björk Digital project are considered. The importance of the emotional impact of multimedia works and their ability to transform social problems into personal user experiences is emphasized.

Keywords: multimedia art, social transformation, emotional involvement, AR/VR-technologies, inclusiveness, art-washing, data art, case analysis, measurable goals, ethical responsibility.

В условиях цифровизации и социальных вызовов бизнес активно использует мультимедийное искусство для трансформации общественных ценностей. Тенденции цифровизации общества приводят к тому,

что потребители ожидают от брендов активного участия в решении социальных вопросов. Эмоциональная насыщенность мультимедийных проектов способна превратить сухие статистические данные в личный опыт, мотивируя зрителей предпринимать конкретные шаги. С учётом заданных трендов и выбором исследуемой темы в работе рассмотрим дизайнерские решения в AR, VR и data art, которые становятся инструментом воздействия на привлечение аудитории к проблемам экологического сознания, сохранения культуры, а также помогают творцам погрузить зрителя в своё творчество.

В настоящей работе под мультимедийным искусством мы будем понимать интеграцию различных форматов медиа: видео, звука, графики, интерактивности, фотографий и изображений [6]. Оно эволюционировало от примитивных аудиовизуальных презентаций до сложнейших интерактивных инсталляций и виртуальной реальности. Исторически художественная практика развивалась путём сочетания технических инструментов для достижения уникальных визуальных и акустических эффектов. Сегодня развитие цифровых технологий открыло новые горизонты возможностей, позволяя авторам создавать комплексные проекты, глубоко вовлекающие аудиторию в творческий процесс.

В работе сосредоточим внимание на ключевых направлениях мультимедийного искусства: интерактивные инсталляции, виртуальная реальность (VR), дополненная реальность (AR), гейм-дизайн.

Цель настоящего исследования заключается в демонстрации потенциала дизайна мультимедийного искусства как инструмента социальной трансформации. Исследование направлено на выявление взаимосвязей между дизайн-решениями и стратегиями бизнеса, способствующими достижению общественных ценностей.

Основные задачи включают:

- анализ практических примеров использования AR/VR-технологий, data-art и иммерсивных подходов в корпоративной практике;
- оценка эффективности таких инициатив посредством анализа вовлечённости аудитории и изменений её поведения [7];
- определение возможных этических рисков и ограничений.

Проанализируем примеры практического применения мультимедийного искусства.

Так, компания Patagonia [9] создала виртуальную реальность-презентацию «Скрытые издержки потребления». Данный проект демонстрирует последствия массового потребления одежды, акцентирует внимание на экологическом ущербе и призывает пересмотреть привычные паттерны покупки вещей. Интерактивный характер проекта способствует глубокому пониманию ответственности производителя и покупателя перед окружающей средой.

Nike представила мобильное приложение [1], предлагающее технологию AR-конструирования обуви. Пользователи могли создать собственную уникальную пару обуви, примерив её в виртуальном пространстве с помощью камеры смартфона. Эта инновационная платформа позволила повысить вовлечённость клиентов и сделать покупку обуви персонализированным опытом [3].

Компания Google реализовала масштабный проект по оцифровке миллионов экспонатов мировых музеев, включая объекты из зон военных конфликтов и природных [5] катастроф. Платформа предлагает уникальные виртуальные экскурсии, предоставляя доступ к произведениям искусства, которые физически труднодоступны широкой публике. Примером является воссоздание разрушенных памятников Мосула (Ирак), ставших частью всемирного цифрового архива культуры.

Музыкант Бьорк [10] совместно с художниками и программистами осуществила уникальный мультимедийный проект, объединяющий музыкальные видеоклипы и интерактивные инсталляции. Использование инновационных технологических решений позволило зрителям глубже погрузиться в творческое пространство певицы, формируя новый эстетический опыт восприятия музыки и образов.

Исследования показывают, что мультимедийное искусство становится эффективным инструментом взаимодействия брендов с аудиторией, способствуя формированию новых поведенческих моделей [4]. Важно учитывать возможные этические аспекты и ограничивать использование технологий там, где это противоречит принципам устойчивого развития. Грамотное проектирование мультимедийных решений способно трансформировать общество, предлагая людям осмысленный и вдохновляющий опыт [7].

На примере кейсов Patagonia [9] (VR-фильмы о климате, презентации), Nike (AR-приложение для адаптивного дизайна) [1; 3] и Google Arts & Culture (цифровые архивы), релиза нового альбома артистки [10] Björk выявлены ключевые механизмы: эмоциональное вовлечение через иммерсивный опыт, превращение

данных в визуальные нарративы и устранение физических барьеров. Методология включает анализ метрик вовлечённости [2] и экспертные оценки этических рисков, таких как «арт-вошинг» — подмена реальных действий эстетикой. Результаты показывают: успешные проекты сочетают технологические инновации, социальную повестку и измеримые цели (например, увеличение донаций на 25% после VR-кампаний), популяризация технологии VR [8] как таковой. Вывод: мультимедийный дизайн — это способ компаний говорить со своей аудиторией напрямую о проблемах вокруг, но его эффективность зависит от баланса между креативом, аналитикой и этической ответственностью.

Таким образом, мультимедийное искусство играет ключевую роль в формировании социально значимых практик и создании глубокого эмоционального отклика среди аудитории. Дальнейшие перспективы исследований связаны с изучением долгосрочных последствий влияния мультимедийных продуктов на общественные ценности и культурные нормы.

Литература

1. Introducing Nike GO FlyEase: A Step Toward an Accessible Future. Nike News. (2021) [Электронный ресурс]. URL: <https://news.nike.com> (дата обращения: 18.03.2025).
2. Augmented Reality in Retail: Metrics and Impact. — Deloitte. 2023.
3. *Smith J.* Inclusive Design and AR: Bridging the Gap for Users with Disabilities // *Journal of Accessibility and Design for All*. 2022. V. 8 (1). P. 120.
4. Дизайн и искусство: точки пересечения [Электронный ресурс] // Теории и практики. URL: <https://theoryandpractice.ru/projects> (дата обращения: 18.03.2025).
5. Google Искусство и культура [Электронный ресурс]. URL: <https://artsandculture.google.com/?hl=ru> (дата обращения: 18.03.2025).
6. Мультимедиа-дизайн: атлас по профессии [Электронный ресурс] // Британская высшая школа дизайна. URL: <https://britishdesign.ru/about/blog/324851/> (дата обращения: 18.03.2025).
7. Московский международный фестиваль «Круг света» [Электронный ресурс]. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiw_tSbjNCMAxWOGRAIHx5kDqIQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Flightfest.ru%2F&usg=AOvVaw2T2cCK691Ub6maAI4bvNWY&opi=89978449 (дата обращения: 24.03.2025).
8. Blackmagic URSA CineImmersive is Available to Pre-Order from Blackmagic Design URL: <https://www.blackmagicdesign.com/media/release/20241217-01> (дата обращения: 25.03.2025).
9. The Hidden Cost of the Clothes we're buying [Электронный ресурс] (дата обращения: 25.03.2025).
10. Björk Vulnicura Virtual Reality 360 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CB-P3g32Kalw> (дата обращения: 27.04.2025).

Пискунов Алексей Валерьевич,

аспирант,
5.10.3. Виды искусства (техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: awpiskunov@gmail.com

Научный руководитель

Ашутова Татьяна Вячеславовна,

кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Эволюция цифровых пользовательских интерфейсов в ответ на меняющиеся требования бизнеса и общества

Аннотация. В работе исследуется эволюция цифровых пользовательских интерфейсов (UI) под влиянием технологических инноваций, запросов бизнеса и социальных изменений. От первых интерфейсов командной строки (CLI) до современных иммерсивных решений в AR/VR и нейроинтерфейсов – каждый этап развития отражает стремление сделать технологии доступнее, удобнее и персонализированнее. Рассмотрены ключевые тренды: адаптация интерфейсов с появлением мобильных устройств, внедрение ИИ для создания интерфейсов, рост значимости голосового управления, защиты персональных данных и повышения доступности с использованием инклюзивного дизайна. Особое внимание уделено требованиям бизнеса при проектировании интерфейсов: от использования тёмных паттернов до создания экосистем и маркетплейсов. Методологически работа основывается на междисциплинарном подходе, включающем сравнительно-исторический анализ, анализ трендов и практик UI-дизайна, а также кейс-исследования современных цифровых интерфейсов. По результатам исследования выявлены этапы эволюции пользовательских интерфейсов, определены ключевые факторы, повлиявшие на развитие UI и проанализированы бизнес-стратегии, влияющие на проектирование интерфейсов.

Ключевые слова: UI, цифровые пользовательские интерфейсы, доступность, адаптивный дизайн, искусственный интеллект, нейроинтерфейсы.

Piskunov Alexey,

Postgraduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: awpiskunov@gmail.com

Scientific supervisor

Ashutova Tatyana,

PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

The Evolution of Digital User Interfaces in Response to Changing Business and Societal Demands

Abstract. This paper explores the evolution of digital user interfaces (UI) under the influence of technological innovation, business demands, and social change. From early command-line interfaces (CLI) to today's immersive AR/VR solutions and neural interfaces, each stage of development reflects the pursuit of making technology more accessible, user-friendly, and personalized. Key trends are

examined, including the adaptation of interfaces with the rise of mobile devices, the integration of AI in UI creation, the growing importance of voice control, the protection of personal data, and increased accessibility through inclusive design. Special attention is given to business requirements in UI design: from the use of dark patterns to the development of ecosystems and marketplaces. Methodologically, the study employs an interdisciplinary approach, incorporating comparative historical analysis, examination of UI design trends and practices, and case studies of modern digital interfaces. The research identifies the stages of UI evolution, defines the key factors influencing UI development, and analyzes business strategies shaping interface design.

Keyword: UI, digital user interfaces, accessibility, adaptive design, artificial intelligence, neural interfaces.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и глобальной цифровой трансформации пользовательские интерфейсы (UI) становятся центральным элементом формирования пользовательского опыта и конкурентоспособности бизнеса. Эволюция UI от простых командных строк (CLI) к графическим, мобильным, голосовым и даже нейроинтерфейсам отражает не только технологический прогресс, но и изменения в социальных и экономических процессах [1]. Современные потребности пользователей в адаптивности, инклюзивности и персонализации вынуждают разработчиков пересматривать традиционные подходы в дизайне и внедрении UI, что делает данное исследование актуальным для развития цифровой сферы, а также для практического применения в разных отраслях экономики [2; 3].

Для достижения поставленной цели исследования были использованы следующие методологические подходы.

Сравнительный анализ этапов развития UI (от CLI до современных иммерсивных систем), что позволило выделить ключевые этапы трансформации [1].

Контент-анализ визуальных, структурных и функциональных особенностей интерфейсов, направленный на выявление изменений в их дизайне и применении [4].

Кейс-стади для исследования примеров внедрения инновационных решений в различных отраслях: от разработки смартфонов до создания интеллектуальных систем управления [5].

Выбор указанных методов обусловлен их возможностями для глубокого и объективного анализа динамики развития UI. Проведённый анализ позволяет оценить влияние технологических и социальных факторов на формирование современных решений.

В результате проведённого исследования получены следующие выводы.

Выявлена последовательная эволюция UI, характеризующаяся переходом от утилитарных решений к системам с высокой степенью персонализации и адаптивности [1; 6].

Продемонстрирована взаимосвязь между развитием технологий (искусственный интеллект, биометрия, голосовые и нейроинтерфейсы) и изменением ожиданий пользователей, что требует пересмотра традиционных принципов UI-дизайна [7– 9].

Обнаружено, что коммерциализация цифровых интерфейсов ведёт к появлению «тёмных паттернов», негативно влияющих на поведение пользователей и вызывающих вопросы этического характера [2].

За счёт отказа от скевоморфизма и перехода к минимализму обеспечивается интуитивно понятное взаимодействие, способствующее улучшению пользовательского опыта [10].

Подчёркнута необходимость создания гибких и инклюзивных UI, способных удовлетворить растущие потребности различных групп пользователей [3; 10; 11].

Для наглядной иллюстрации основных этапов эволюции цифровых пользовательских интерфейсов представлена таблица 1.

Проведённое исследование демонстрирует, что эволюция цифровых пользовательских интерфейсов является отражением фундаментальных технологических, социальных и экономических изменений. Полученные результаты подчёркивают необходимость разработки этических, адаптивных и инклюзивных интерфейсных решений, способных обеспечить улучшение пользовательского опыта и конкурентоспособность бизнеса [9; 12]. Практическая значимость работы заключается в выработке рекомендаций для дизайнеров и разработчиков, направленных на создание UI, отвечающих современным требованиям цифровой трансформации [11; 13].

Таблица 1

Этапы эволюции цифровых пользовательских интерфейсов

Table 1

Stages of evolution of digital user interfaces

Этап	Период	Основные особенности	Примеры технологий
Командная строка	1960-е гг.	Текстовый ввод, требующий специальных знаний, ограниченная функциональность	Терминальные системы
Графический интерфейс	1980-е — 1990-е гг.	Введение визуальных элементов (окна, иконки, меню), демократизация доступа	Windows, Macintosh
Мобильные/Сенсорные	2000-е гг.	Адаптация к сенсорным экранам, жестовое управление, изменение пропорций интерфейса	Смартфоны, планшеты
Голосовые	2010-е гг.	Управление с помощью голосовых команд, интеграция с интеллектуальными ассистентами	Siri, Google Assistant
Нейроинтерфейсы	2020-е гг.	Прямое взаимодействие с когнитивными функциями, экспериментальные разработки	Разработка прототипов нейроинтерфейсов

Литература

1. Галкин Д. В., Сербин В. А. Эволюция пользовательских интерфейсов: от терминала к дополненной реальности // Гуманитарная информатика. — Томск: НИТГУ, 2013. № 7. С. 35–49
2. Зубкова Т. М., Тагирова Л. Ф., Тагиров В. К. Автоматизация проектирования адаптивных пользовательских интерфейсов с элементами искусственного интеллекта // Программные продукты и системы. 2020. № 1. С. 5–12
3. Волкова А. А. Инклюзивное проектирование цифровых интерфейсов: методы и перспективы развития // Вестник Челябинского государственного университета, 2024. С. 167–173.
4. Фёдоров П. С. Особенности применения голосовых интерфейсов на производстве // Вестник ЮУрГУ. 2021. Т. 21. № 2. С. 45–52.
5. Пулято М. М. и др. Исследование системы идентификации и подтверждения легитимности доступа на основе динамических методов биометрической аутентификации // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2020. № 3 (51). С. 83–93.
6. Williams A. The Evolution of User Interface Design [Электронный ресурс] // Communications of the ACM. 2024. URL: <http://cacm.acm.org/blogcacm/the-evolution-of-user-interface-design/> (дата обращения: 29.03.2025).
7. Малиновкин В. А., Валуйских Н. В., Шведов Н. Н., Кенин С. Л., Гребенникова Н. И. Сравнительный анализ средств голосового интерфейса и технологий распознавания речи // Вестник ВГТУ. 2022. № 1.
8. Рассохин Д. К., Лукашик Е. П. Двухфакторная биометрическая система аутентификации // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2021. № 4 (56).
9. Bieniek J., Rahouti M., Verma D. C. Generative AI in Multimodal User Interfaces: Trends, Challenges, and Cross-Platform Adaptability [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/html/2411.10234v1> (дата обращения: 29.03.2025).
10. Gonzalez E. Communicating Inclusivity: A Study on Inclusive Design in Digital Products // Media and Communication Studies. Malmö University, 2024.
11. Sun Q., Xue Y., Song Z. Adaptive User Interface Generation Through Reinforcement Learning: A Data-Driven Approach to Personalization and Optimization [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.16837> (дата обращения: 29.03.2025).
12. Wobbrock J. O., Kane S. K., Gajos K. Z., Harada S., Froehlich J. Ability-Based Design: Concept, Principles and Examples // ACM Transactions on Accessible Computing. 2011. Vol. 3. No. 3, Article 9.
13. Wobbrock J. O., Wilson A. D., Li Y. Gestures without Libraries, Toolkits or Training: A \$ 1 Recognizer for User Interface Prototypes // Proceedings of the ACM Symposium on User Interface Software and Technology (UIST '07). 2007. P. 159–168.

Попов Дмитрий Георгиевич,
аспирант,
5.10.3. Виды искусства (техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: popov.dmitry.georgievich@gmail.com

Научный руководитель
Ашутова Татьяна Вячеславовна,
кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Дизайн пользовательских интерфейсов приложений виртуальной реальности в бизнес-среде

Аннотация. Доклад освещает использование приложений виртуальной реальности в бизнес-среде, разработку дизайна для них и виды пользовательских интерфейсов, которые могут использоваться в приложениях виртуальной реальности. Актуальность исследования заключается в увеличивающемся распространении техники и программного обеспечения, используемого для погружения пользователя в виртуальную реальность, а также методической базой и средствами разработки приложений виртуальной реальности. Во время исследования использовались следующие методы: метод абстрагирования при анализе приложений виртуальной реальности, используемых в бизнес-среде, метод классификации при определении видов пользовательских интерфейсов, метод сравнительного анализа при определении видов пользовательских интерфейсов, метод обобщения, метод описания. Результатом исследования являются определение роли приложений виртуальной реальности в бизнес-среде, классификация видов пользовательских интерфейсов приложений виртуальной реальности.

Ключевые слова: виртуальная реальность, пользовательский интерфейс, дизайн, бизнес, графический пользовательский интерфейс, история виртуальной реальности.

Popov Dmitry,
Postgraduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: popov.dmitry.georgievich@gmail.com

Scientific supervisor
Ashutova Tatyana,
PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Design of Graphic User Interfaces for Virtual Reality Applications in Business Environments

Abstract. The report covers the use of virtual reality applications in the business environment, the development of design for them and the types of user interfaces that can be used in virtual reality applications. The relevance of the study lies in the increasing distribution of technology and software used to immerse the user in virtual reality, as well as the methodological base and tools for developing virtual reality applications. The following methods were used during the study: the abstraction method in the analysis of virtual reality applications used in the business environment, the classification method in determining the types of user interfaces, the comparative analysis method in determining the types of user interfaces, the generalization method, the description method. The result of the study is the definition of the role of virtual reality applications in the business environment, the classification of the types of user interfaces of virtual reality applications.

Keywords: virtual reality, user interface, design, business, graphical user interface, history of virtual reality.

В контексте данного исследования под приложением виртуальной реальности мы будем понимать программное обеспечение, в большинстве случаев устанавливаемое на персональный компьютер, позволяющее при помощи специального оборудования, к примеру шлема виртуальной реальности, создать иллюзию нахождения пользователя в пространстве, полностью отличающемся от того, где в данный момент находится пользователь.

Актуальность исследования обусловлена увеличивающимся распространением техники и программного обеспечения, используемого для погружения пользователя в виртуальную реальность, а также методической базой и средствами разработки приложений виртуальной реальности. Целью исследования является определение видов пользовательских интерфейсов, используемых в приложениях виртуальной реальности.

Задачами исследования являются:

- определение роли приложений виртуальной реальности в бизнес-среде;
- определение видов пользовательских интерфейсов, используемых в приложениях виртуальной реальности.

Приложения виртуальной реальности позволяют использовать новые, раньше не используемые или труднореализуемые решения для ситуаций различного спектра в бизнес-среде, что имеет большое значение для практической деятельности в бизнес-среде.

При проведении исследования применялись следующие методы:

- метод абстрагирования (при анализе приложений);
- метод классификации (при определении видов пользовательских интерфейсов);
- метод сравнительного анализа (при определении видов пользовательских интерфейсов);
- метод обобщения;
- метод описания.

Объектом исследования является приложение виртуальной реальности, предметом исследования является пользовательский интерфейс в приложениях виртуальной реальности.

История виртуальной реальности начинается с 40-х годов XIX века, когда Чарльз Уинстон представил Королевской академии наук стереоскоп, демонстрирующий возможности бинокулярного зрения воспринимать объём картинок, нарисованных соответствующим образом [1]. После этого ярким событием развития виртуальной реальности стало изобретение сенсорама (Sensorama) — устройства, позволявшего погрузить пользователя в виртуальную реальность при помощи стереодинамиков, 3D дисплея, вентиляторов, генераторов запаха, вибростула. Изобретение было разработано в 1957 году кинематографистом Мортоном Хейлигом [2]. В дальнейшем виртуальная реальность стала использоваться в бизнес-среде больше как вид развлечения, где в основном использовали шлемы виртуальной реальности [3]. Причиной данного выбора являлась компактность решения проблемы передачи информации о виртуальной реальности — шлем позволял передавать картинку пользователю и одновременно с этим блокировать зрительную информацию об окружающем пользователя реальном пространстве [4]. Это увеличивало реалистичность происходящего и позволяло пользователю верить, что вокруг не виртуальная «реальность», а ненарисованные компьютером изображения. Установка наушников на шлем работала аналогичным способом со звуковой информацией, что увеличивало пути передачи информации, используемые приложениями виртуальной реальности.

Существует множество видов техники, которую так или иначе можно отнести к группе, которая создаёт ощущение «реальности» происходящего. К ним можно отнести такие распространенные экземпляры, как «световой пистолет» NES Zapper, используемый в комплекте с игровой приставкой NES, выпускаемой компанией Nintendo. Данный контроллер, используя фотоэлемент, определял направление контроллера и создавал имитацию прицеливания пользователем во время игр, использующих данную механику. Данный метод можно встретить и в более современных контроллерах, используемых в различных развлекательных стендах в комплекте с играми. Рулевые контроллеры, джойстики, имитирующие штурвалы самолётов, — все эти изобретения в той или иной степени позволяют пользователю погрузиться в виртуальную реальность. Но наиболее востребованным каналом передачи информации пользователю остаётся зрительный канал. Шлемы виртуальной реальности постоянно совершенствуются, увеличивая качество изображения, его размер, который транслируется пользователю. Виртуальные шлемы, как правило, работают вместе со станциями отслеживания для определения положения шлема в пространстве,

чтобы перемещение камеры в виртуальном пространстве, при помощи которой определяется изображение, передающееся в шлеме, соответствовало движениям пользователя. Однако некоторые модели современных шлемов работают без станций отслеживания — к примеру шлем HTC Vive Cosmos использует систему отслеживания, встроенную в сам шлем, из-за чего нет необходимости устанавливать дополнительную технику в помещении [5].

Основной областью бизнеса, активно использующей приложения виртуальной реальности, является область услуг, в частности развлечения. Огромное количество игр представлено в цифровом дистрибуторе игр “Steam”. Компании, выпускающие игровые консоли (Sony, Microsoft, Nintendo), также имеют эксклюзивные для их платформ игры и программное обеспечение, использующее виртуальную реальность. Основной причиной столь масштабного использования виртуальной реальности в данной области является относительная простота разработки программного обеспечения, а также постоянно увеличивающаяся доступность шлемов виртуальной реальности — минимального оборудования, позволяющего погрузиться в виртуальную реальность у себя дома. Исключая область развлечений, виртуальная реальность может использоваться для симуляции интерьеров, разработанных дизайнерами, демонстрации 3D модели существующих вещей или прототипов, создания тренажеров [6]. Если смотреть более абстрактно на возможности использования приложений виртуальной реальности, то большое количество программ, работающих с 3D пространством, может использовать технологию виртуальной реальности как для улучшения качества программы, так и для разработки новых возможностей, позволяющих продвинуться среди конкурентов. В целом виртуальная реальность и называется реальностью по причине возможности создать симуляцию вещей, систем, законов из объективной реальности.

Определившись с ролью приложения виртуальной реальности в бизнес-среде, перейдём к изучению видов пользовательского интерфейса, используемого в приложениях виртуальной реальности.

Пользовательский интерфейс — это совокупность элементов, позволяющих пользователю управлять работой программы или вычислительной системы и получать требуемые результаты. Главная задача пользовательского интерфейса в приложении виртуальной реальности — создать впечатление реалистичности взаимодействия пользователя с виртуальным миром. Увеличение количества способов взаимодействия охватывает большую область рецепторов человека, что соответствует главной задаче виртуальной реальности — имитации реального мира.

В контексте приложения виртуальной реальности можно выделить следующие основные категории пользовательского интерфейса:

- графические интерфейсы;
- голосовые интерфейсы;
- обонятельные интерфейсы;
- интерфейсы на основе определения местоположения и ориентации пользователя в пространстве;
- интерактивные интерфейсы;
- осязательные интерфейсы.

Графический интерфейс передаёт пользователю изображение, закрывая таким образом зрительный канал получения информации. Приложение виртуальной реальности работает в 3D пространстве, поэтому графический интерфейс позволяет имитировать реальный мир. Также приложение виртуальной реальности может имитировать 2D пространство, позволяя использовать классические и привычные пользователям графические пользовательские интерфейсы.

Графический интерфейс пользователя (ГИП), графический пользовательский интерфейс (ГПИ) (англ. graphical user interface, GUI) — разновидность пользовательского интерфейса, в котором элементы интерфейса (меню, кнопки, значки, списки и т. п.), представленные пользователю на дисплее, исполнены в виде графических изображений. В контексте виртуальной реальности дисплеи, в зависимости от поставленной задачи, могут быть прикреплены к положению пользователя, прикреплены к отдельным объектам виртуальной реальности, просто находиться в пространстве.

Голосовой интерфейс при помощи голосовой/речевой платформы делает возможным взаимодействие человека и компьютера для запуска автоматизированного сервиса или процесса. Голосовой интерфейс предназначен для выполнения малого спектра команд, так как необходимо запоминать формулировки досконально. Данный вид интерфейса имеет свои особенности, к примеру односторонний вид взаимодействия, а также сложность исполнения из-за уникальности речевого аппарата каждого пользователя,

который необходимо анализировать для успешного считывания команды. Примером данного интерфейса является самый обычный микрофон, способный считывать звуки, произносимые пользователем, и передавать их в приложение виртуальной реальности.

Обонятельные интерфейсы создают запахи при помощи синтетических веществ, комбинации которых используются разработчиками и дизайнерами для имитирования реальных запахов. Особенностью данного интерфейса является необходимость использовать расходники для работы [7].

Интерфейсы на основе определения местоположения и ориентации пользователя в пространстве говорят сами за себя — они передают движения пользователя в приложение виртуальной реальности, позволяя программе имитировать передвижения по виртуальной реальности. Данный вид интерфейса может передавать как ограниченное количество информации, как, к примеру, сделано в шлемах виртуальной реальности — передаётся информация по положению шлема в пространстве, а также его поворота и наклона относительно опорных точек [8].

Под интерактивными интерфейсами подразумеваются интерфейсы, использующие довольно различные механики. Ярким примером такого интерфейса является геймпад, часто идущий в комплекте со шлемом виртуальной реальности. Хотя геймпад и включает в себя множество различных интерфейсов, интерактивными интерфейсами являются кнопки, аналоговые стики, имеющие две степени свободы, аналоговые кнопки, имеющие 1 степень свободы.

Осязательные интерфейсы взаимодействуют с осязанием человека и могут быть как односторонние, наподобие вибромоторов, встроенных в геймпады и активирующиеся в соответствии с логикой, так и двухсторонние, к примеру передающие силу нажатия пальцев в приложение виртуальной реальности и одновременно с этим увеличивающие сопротивление для имитации взаимодействия пользователя с предметом.

Стоит упомянуть, что комбинирование различных интерфейсов многократно повышает погружение пользователя в виртуальную реальность, поэтому в настоящее время происходит универсализация техники, объединяя несколько видов интерфейсов.

Исходя из вышеизложенного, ответим на поставленные задачи.

Роль приложений виртуальной реальности в бизнес-среде — открытие новых областей взаимодействия бизнеса с клиентом, а также дополнение уже существующих вариантов, используемых в практике. Виртуальная реальность позволяет переосмыслить многие аспекты передачи информации, особенно имитирующие 3D пространство.

Литература

1. Карлов А. В., Секлетова Н. Н. Виртуальная реальность. История развития // Экономика и социум. 2017. № 4 (35).
2. VR-болото. Подробная история виртуальной реальности [Электронный ресурс]. URL: <https://ixbt.games/articles/2022/10/28/ne-vzletaet-industriya-vr-igr.html> (дата обращения: 23.03.2024).
3. Кочкин Д. А. История развития программно-аппаратных средств виртуальной реальности // Студенческая наука для развития информационного общества: сборник материалов VI Всероссийской научно-технической конференции, Ставрополь, 22–26 мая 2017 года. Том Часть 1. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2017. С. 63–66.
4. Лаврентьев А. Н., Жердев Е. В. От обманок и диорам — к изменённой и виртуальной реальности (виртуальная реальность в контексте истории визуальной культуры) // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С. Г. Строганова. 2022. № 4-2. С. 12–35.
5. Рудяга Е. В., Долгова Т. Г. Очки виртуальной реальности в сфере бизнеса // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. Т. 2. С. 382–383.
6. Кагарманов И. А., Рафиков Р. И. Индустрия видеоигр в современной отраслевой экономике // Скиф. 2023. № 4 (80). С. 90–93.
7. Антонов И. О., Зезегова К. В., Кугуракова В. В. и др. Программирование запахов для виртуального осмотра места происшествия // Электронные библиотеки. 2018. Т. 21. № 3-4. С. 301–313.
8. Гаврюхина К. М., Нефедова С. Р. Использование хептических технологий при взаимодействии «человек — машина» // Студенческий электронный журнал СтРИЖ. 2023. 6 (53). С. 71–74.

Сабиров Булат Маратович,

аспирант кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sabirovbylat99@gmail.com

Научный руководитель

Терещенко Елена Юрьевна,

доктор культурологии, доцент,
заведующая кафедрой искусств и дизайна,
Мурманский арктический университет, Мурманск,
профессор кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tereshenko.eu@mauniver.ru
SPIN-код: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Медиаискусство в контексте современных технологий

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния современных технологий на развитие медиаискусства и его эволюции в цифровую эпоху. Рассматриваются ключевые технологические тренды, включая искусственный интеллект, виртуальную и дополненную реальность, блокчейн и генеративные алгоритмы, которые открывают новые способы художественного самовыражения и взаимодействия с аудиторией.

Особое внимание уделяется интерактивным и иммерсивным технологиям, позволяющим художникам создавать многослойные цифровые миры, вовлекать зрителя в процесс взаимодействия с искусством и стирать границы между физической и виртуальной реальностью. Анализируются примеры современных проектов, представленных в России и мире, демонстрирующих, как искусственный интеллект участвует в создании произведений. Анализируется, как VR и AR формируют новые способы восприятия искусства, а NFT обеспечивает децентрализованный рынок цифровых работ.

Были проанализированы ключевые аспекты трансформации медиаискусства, связанные с автоматизацией художественного процесса, созданием динамических и изменяемых произведений, а также интеграцией новых медиа в традиционные формы искусства.

Исследование показывает, что современные технологии не только расширяют границы художественного творчества, но и формируют новые модели взаимодействия между искусством и аудиторией, делая его более доступным, интерактивным и динамичным.

Ключевые слова: медиаискусство, современные технологии, виртуальная реальность, дополненная реальность, иммерсивные технологии.

Sabirov Bulat,

Postgraduate Student at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sabirovbylat99@gmail.com

Scientific Supervisor

Tereshchenko Elena,

Doctor in Cultural Studies, Associate Professor,
Head at the Department of Arts and Design,
Murmansk Arctic University, Murmansk,
Professor, Synergy University, Moscow,
E-mail: tereshenko.eu@mauniver.ru
SPIN-code: 7889-5921
ORCID: 0000-0002-9399-7641
Scopus Author ID: 57802874800

Media Art in the Context of Modern Technology

Abstract. The article is devoted to the study of the influence of modern technologies on the development of media art and its evolution in the digital age. Key technological trends are considered,

including artificial intelligence, virtual and augmented reality, blockchain and generative algorithms that open up new ways of artistic expression and interaction with the audience.

Special attention is paid to interactive and immersive technologies that allow artists to create multi-layered digital worlds, involve the viewer in the process of interacting with art, and blur the boundaries between physical and virtual reality. The article analyzes examples of modern projects presented in Russia and around the world, demonstrating how artificial intelligence participates in the creation of works. It analyzes how VR and AR are shaping new ways of perceiving art, and NFT provides a decentralized market for digital works.

The key aspects of media art transformation related to the automation of the artistic process, the creation of dynamic and changeable works, as well as the integration of new media into traditional art forms were analyzed.

The study shows that modern technologies are not only expanding the boundaries of artistic creativity but also forming new models of interaction between art and the audience, making it more accessible, interactive and dynamic.

Keywords: media art, modern technologies, virtual reality, augmented reality, immersive technologies.

В условиях стремительного развития цифровых технологий медиаискусство оказывается в эпицентре глобальных трансформаций культурного и художественного пространства. Современные технологические средства — искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, генеративные алгоритмы, блокчейн — кардинально меняют не только способы создания произведений искусства, но и саму природу восприятия и взаимодействия с ними. Художники, исследователи и зрители становятся участниками нового культурного ландшафта, в котором границы между реальным и виртуальным, субъектом и объектом, творцом и потребителем становятся всё более размытыми.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа происходящих изменений, оценки художественного и социокультурного потенциала новых медиа, а также понимания механизмов, посредством которых технологии влияют на эстетику, структуру и формы современного искусства. Кроме того, особое значение приобретает осмысление роли интерактивности и иммерсивности как новых инструментов художественного выражения, способных вовлекать аудиторию в активное участие в творческом процессе.

В условиях стремительно растущей цифровизации всех сфер жизни, включая культуру и искусство, изучение медиаискусства как феномена, находящегося на стыке технологий и гуманитарных практик, представляется особенно важным. Это позволяет не только лучше понять современные тенденции художественного развития, но и выработать адекватные методы анализа, критики и представления цифровых художественных практик в образовательной, музейной и общественной среде.

Целью настоящего исследования является анализ влияния современных технологий на развитие медиаискусства, выявление ключевых направлений трансформации художественных практик в цифровую эпоху и определение новых форм взаимодействия между искусством и аудиторией.

Задачи исследования

1. Проанализировать влияние ключевых современных технологий (искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, блокчейн, генеративные алгоритмы) на художественное самовыражение и формы восприятия искусства.
2. Исследовать примеры современных арт-проектов, в которых задействованы интерактивные, иммерсивные и генеративные технологии, с целью выявления новых художественных стратегий.
3. Выявить особенности трансформации авторства и зрительского опыта в условиях цифровой среды и автоматизации творческого процесса.
4. Определить перспективы и вызовы дальнейшего развития медиаискусства в условиях непрерывной технологической эволюции и цифровизации культуры.

Исследование строится на основе анализа примеров современного медиаискусства, интегрировавших в себя наиболее прогрессивные технологии. Так как объектом исследования является медиаискусство как феномен цифровой культуры, в работе исследовано влияние подобных проектов на культуру как в общем смысле, так и на культуру взаимодействия автора со зрителем.

Современные технологии искусственного интеллекта, в частности генеративно-сопоставительные сети (GAN) и трансформерные модели (GPT, DALL-E), коренным образом трансформируют процесс художественного творчества. Эти системы не просто выступают инструментами в руках художника, но становятся полноценными соавторами, предлагая принципиально новые эстетические решения. Как отмечает исследователь цифрового искусства М. Бридл (2021), «алгоритмы машинного обучения создают визуальные паттерны, которые невозможно предсказать или воспроизвести традиционными методами» [1, с. 167]. Это приводит к появлению новых художественных стилей – например «AI-сюрреализма», где образы генерируются на стыке человеческого замысла и машинной интерпретации. Примечательно, что подобные работы часто вызывают у зрителя эффект «странного знакомства» – сочетание узнаваемых элементов с принципиально новыми визуальными конструкциями.

Иммерсивные технологии виртуальной и дополненной реальности создают принципиально новые условия для восприятия искусства. В отличие от традиционных экспозиций, где зритель сохраняет дистанцию по отношению к произведению, VR/AR-инсталляции (такие как «Rain Room» или «Carne у Arena») вовлекают посетителя в пространство artwork'a, делая его активным участником художественного действия. Профессор медиаискусства К. Пол (2022) подчеркивает, что «иммерсивные среды изменяют саму природу эстетического переживания, заменяя созерцание проживанием» [2, с. 84]. Особенно показателен в этом контексте российский проект «Дачная история» (2023), где зрители через VR-очки могли буквально «войти» в реконструированные дачные пейзажи советского периода, взаимодействуя с предметами и меняя ход повествования своими действиями.

Технология блокчейна, реализованная через NFT (невзаимозаменяемые токены), создала революционные изменения в системе арт-рынка. Цифровые произведения, которые ранее было невозможно аутентифицировать и продавать как уникальные объекты, теперь получили статус коллекционных items. Как показывает статистика платформы CyberZ (2023), российские цифровые художники за последний год увеличили доходы от продаж NFT в среднем на 300% [3]. Однако более значимым представляется изменение самой концепции художественной ценности – теперь она определяется не только эстетическими качествами, но и технологией верификации. Парадоксальным образом блокчейн, будучи сугубо техническим решением, вернул цифровому искусству ауру уникальности, утраченную в эпоху бесконечного копирования файлов.

Генеративное искусство, создаваемое с помощью алгоритмических систем (например, на базе Processing или p5.js), предлагает принципиально иную концепцию художественного процесса. Здесь художник выступает скорее как архитектор системы правил, в рамках которых произведение постоянно трансформируется. Как отмечает теоретик медиаискусства Л. Манович (2023), «генеративные системы переводят искусство из области статичных объектов в область динамических процессов» [4, с. 372], что требует от зрителя нового типа визуальной грамотности – способности воспринимать не фиксированную форму, а принципы её трансформации.

Проанализировав наиболее прогрессивные технологии, влияющие на творческий процесс, рассмотрим наиболее яркие примеры произведения медиаискусства, интегрировавшие в себя весь их потенциал.

Одним из примечательных проектов, представленных на Международном фестивале медиаискусства НУР, является мультимедийная выставка «Inside». Этот проект, созданный в сотрудничестве с центром «Внутришоу», исследует восприятие пространства через призму света, звука и движения. В рамках выставки три независимых художественных работы предлагают зрителям уникальные интерпретации концепции пространства, побуждая к размышлениям о его границах и формах.

На фестивале медиаискусства INTERVALS 2024 в Нижнем Новгороде был представлен перформанс «RENAISSANCE_AI», созданный Лёной Потуремец и Ильёй SymphoCat. Этот перформанс основан на переосмыслении триптиха Иеронима Босха «Сад земных наслаждений» (1515) с использованием современных технологий. Визуальная часть была создана с помощью нейросети Deforum SD, которая генерировала изображения, вдохновлённые оригинальными произведениями XVI века, а музыкальное сопровождение включало эмбиентные композиции и коллажи, интерпретирующие мотивы эпохи Возрождения. Таким образом, проект акцентировал внимание на взаимодействии классического искусства и современных технологий, демонстрируя, как искусственный интеллект может переосмысливать и трансформировать исторические художественные образы.

Проект «Machine Hallucination» (Refik Anadol Studio) был представлен в Нью-Йорке в 2019 году. Крупномасштабная мультимедийная инсталляция, использующая генеративные алгоритмы для визуализации «снов» искусственного интеллекта. Проект основан на обработке более 100 миллионов изображений архитектурных объектов с последующим их преобразованием в динамические визуальные потоки. Художественная стратегия заключается в демонстрации эстетического потенциала больших данных и машинного обучения, предлагая зрителю опыт созерцания «коллективного бессознательного» цифровой эпохи.

В Лондоне в 2012 году был представлен проект «Rain Room» (Random International). Иммерсивная инсталляция, где посетители перемещаются через пространство с непрерывным дождем, оставаясь сухими благодаря системе датчиков движения. Проект реализует стратегию «управляемого чуда», создавая ситуацию, где технология позволяет преодолеть законы природы, но лишь при условии соблюдения определённых правил взаимодействия. Этот подход переосмысляет традиционные представления о границах между человеком и окружающей средой.

Интерактивная проекционная инсталляция «The Treachery of Sanctuary» (Chris Milk), преобразующая силуэты зрителей в птиц с помощью технологий motion capture, была представлена в Сан-Франциско в 2012 году. Проект демонстрирует стратегию «цифровой трансформации», где технология становится инструментом метафорического преобразования человеческого тела. Особенностью является поэтапное развитие визуального нарратива в зависимости от действий участника, что создает персонализированный художественный опыт.

Анализ представленных проектов позволяет выделить несколько новых художественных стратегий.

1. Гибридизация традиционных культурных форм с цифровыми медиа.
2. Визуализация скрытых процессов работы алгоритмов.
3. Создание управляемых парадоксов восприятия.
4. Персонализация художественного опыта через интерактивные системы.

Эти стратегии демонстрируют переход от создания статических объектов к проектированию динамических художественных систем, где произведение существует лишь во взаимодействии со зрителем и технологической средой.

Современные цифровые технологии принципиально изменили традиционные представления об авторской роли в искусстве. Автоматизация творческого процесса через алгоритмы искусственного интеллекта и генеративные системы привела к возникновению принципиально новых моделей авторства:

Коллаборативная модель: художник выступает не как единственный творец, а как «куратор алгоритмов», задающий параметры для их работы. Примером может служить практика художников Refik Anadol, где авторская роль распределяется между программистом, алгоритмом и базой данных.

Децентрализованное авторство: в интерактивных проектах (таких как «Rain Room») окончательный вид произведения формируется при участии зрителей, что делает авторство коллективным и ситуативным.

Алгоритмическое соавторство: системы ИИ (например, DALL-E или Midjourney) становятся полноценными участниками творческого процесса, генерируя неожиданные визуальные решения, которые художник затем отбирает и дорабатывает.

Динамическое восприятие: генеративное искусство требует от зрителя понимания принципов трансформации произведения. Работы на базе Processing предполагают наблюдение за процессом, а не за статичным результатом.

На основе анализа современных практик, представленных в перечисленных проектах, можно выделить следующие характерные черты.

1. Размытие границ между создателем, инструментом и реципиентом искусства.
2. Возникновение нелинейных творческих процессов, где результат невозможно предсказать на этапе замысла.
3. Формирование нового типа художественной грамотности, требующей понимания основ работы алгоритмов.
4. Появление гибридных форм эстетического переживания, сочетающих цифровое и физическое.

Эти трансформации свидетельствуют о переходе от традиционной модели «художник — произведение — зритель» к сложной сетевой системе взаимодействий, где творческий акт становится распределённым процессом с множеством участников. Подобные изменения требуют пересмотра традиционных

искусствоведческих категорий и разработки новых аналитических инструментов для изучения современного цифрового искусства.

Также хотелось бы обозначить проблемы, которые неизбежно возникают при взаимодействии с новыми формами самовыражения.

Вопросы авторского права: использование тренировочных данных для ИИ-систем вызывают юридические споры о правомерности заимствования стилей и образов.

Технологическая зависимость: быстрая смена цифровых стандартов и форматов создаёт угрозу «цифрового устаревания» медиапроизведений. Многие работы 1990–2000-х годов уже сегодня требуют сложной эмуляции для корректного отображения.

Эстетическая унификация: доступность стандартизированных ИИ-инструментов может привести к нивелированию индивидуальных художественных стилей в пользу «усредненных» алгоритмических решений.

Проведённое исследование позволяет констатировать фундаментальную трансформацию художественных практик в условиях цифровой революции. Анализ современных арт-проектов демонстрирует три ключевых вектора развития медиаискусства: переосмысление концепции авторства в условиях алгоритмического творчества, формирование новых моделей зрительского восприятия через иммерсивные технологии и возникновение принципиально новых художественных стратегий на стыке искусства и технологических инноваций.

Таким образом, медиаискусство в его современном виде представляет собой динамичную исследовательскую площадку, где отрабатываются не только новые эстетические принципы, но и модели взаимодействия между человеком, технологиями и культурным пространством в условиях цифровой эпохи.

Литература

1. *Бридж М.* Новая Тёмная Эра: Технологии и Конец Будущего. — М., 2021. — 304 с.
2. *Пол К.* Цифровое искусство. 4-е изд. — М., 2022. — 256 с.
3. Отчет платформы CyberZ о рынке NFT в России (2023) [Электронный ресурс] // Официальный сайт CyberZ. URL: www.cyberz.art/reports (дата обращения: 10.05.2024).
4. *Манович Л.* Теории софт-культуры. — М., 2023. — 420 с.

Соловьев Александр Евгеньевич,
аспирант,
5.10.3. Виды искусства (техническая эстетика и дизайн),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: s1ncez@yandex.ru

Научный руководитель
Ашутова Татьяна Вячеславовна
кандидат педагогических наук,
декан факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-код: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

Роль нейросетей в производстве 3D-контента (мультипликации, игры)

Аннотация. Статья посвящена анализу интеграции нейросетевых технологий в процессы 3D-моделирования и текстурирования. Рассмотрены ключевые инструменты (Adobe Firefly, StableProjector, Meshy AI) и их влияние на оптимизацию рабочих процессов. Выявлены системные ограничения, включая некорректную топологию мешей и артефакты UV-текстурирования. В заключении подчёркивается, что нейросетевые инструменты хотя и демонстрируют значительный потенциал в качестве креативного катализатора, ещё требуют дальнейшего развития и интеграции с параметрическими системами для достижения результатов, сопоставимых с ручным текстурированием и моделированием.

Ключевые слова: нейросети, 3D-моделирование, текстурирование, автоматизация производства, искусственный интеллект.

Solovyov Aleksander,
Postgraduate Student,
Types of Art (Technical Aesthetics and Design),
Synergy University, Moscow,
E-mail: s1ncez@yandex.ru

Scientific Supervisor
Ashutova Tatyana,
PhD in Pedagogy,
Dean at the Faculty of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tashutova@synergy.ru
SPIN-code: 8413-1301
ORCID: 0000-0001-5093-7983
Scopus Author ID: 57203792234

The Role of Neural Networks in the Production of 3D Content (Animation, Games)

Abstract. This article examines the integration of neural network technologies into 3D modeling and texturing workflows. Key tools such as Adobe Firefly, StableProjector, and Meshy AI are analyzed, with a focus on their impact on pipeline optimization. Systemic limitations are identified, including incorrect mesh topology and UV texturing artifacts. In conclusion, while neural network tools demonstrate significant potential as creative catalysts, they still require further development and integration with parametric systems to achieve results comparable to manual texturing and modeling.

Keywords: neural networks, 3D modeling, texturing, production automation, artificial intelligence.

Рынок цифрового контента, включая игровую индустрию и кинопроизводство, достиг объёма свыше 200 млрд долл. в 2023 году, с прогнозируемым ростом на 12% ежегодно [1]. Параллельно растут требования

к качеству: игроки и зрители ожидают кинематографической графики и новых решений, а студии сталкиваются с проблемами оптимизации и сокращения кадров, при этом не снижая продуктивности работы [2].

В этих условиях нейросети перестают быть лишь инструментом оптимизации — они трансформируют сам подход к созданию контента, переопределяя роли художника и алгоритма.

Цель исследования — выявление роли нейросетей в двух ключевых этапах производства: текстурировании и моделировании.

Процесс текстурирования можно разделить на 2 этапа: 1) создание текстурных паттернов, где финальным результатом является 1 или несколько текстурных карт (карта цвета, карта нормалей, карта шероховатостей); 2) применение текстур к 3D-объектам.

Рассмотрим первый этап текстурирования. Современный инструментарий для создания PBR-материалов претерпевает значительные изменения благодаря внедрению нейросетевых технологий. Ярким примером является компания Adobe, которая внедряет возможности генеративного искусственного интеллекта на базе Adobe Firefly непосредственно в приложения Substance 3D Sampler со следующими возможностями: «Текст в текстуру» «Изображение в текстуру» и «Текст в узор».

Функция «Текст в текстуру» превращает запрос, например «земля с маленькими камнями без растений», в набор карт (диффузную, шероховатости, нормалей).

Функция «Изображение в текстуру» решает проблему масштабирования. Даже если исходное фото имеет неподходящее соотношение сторон. Это полезно, например, при работе с фотограмметрией — скажем, превращение снимка коры дерева в текстуру для виртуального леса.

Функция «Текст в узор» генерирует различные узоры и даёт возможность подключать их к готовому материалу, например в карту высот, создавая преформации в объектах [3].

Несмотря на скорость генерации, такие материалы не предоставляют настраиваемых параметров (например, интенсивность шероховатости или масштаб деталей), что затрудняет точечные правки без возврата к исходному запросу. Поэтому здесь понадобится доработка материала с помощью дополнительных инструментов самого Substance 3D Sampler или же с помощью сторонних программ, по типу Substance 3D Designer или Painter.

Современные генеративные модели, такие как MidJourney, Stable Diffusion и другие системы создания 2D-изображений, теоретически могут использоваться для генерации исходных данных для PBR-текстур. Однако такой подход сопряжён с рядом существенных технических ограничений:

- 1) генерация полноценных PBR-материалов требует либо последовательной обработки нескольких выходных изображений, либо сложных постобработок и конвертаций;
- 2) в процессе конвертации часто возникают артефакты генерации (некорректные значения в roughness-картах, ошибки в векторных направлениях normal-карт, несоответствие масштабов деталей между разными картами);
- 3) сгенерированные текстуры представляют собой статичные растровые изображения без возможности контроля различных деталей за счёт параметрических слайдеров.

Второй этап текстурирования 3D-моделей — наложение материалов с учетом UV-развертки — остаётся одним из самых трудоёмких процессов в конвейере производства. Здесь критически важно соблюдать соответствие между UV-шелами и фактической геометрией объекта: любое несовпадение приводит к визуальным артефактам, разрывам и смещениям текстур — поэтому генеративные модели, создающие 2D-изображения, в этой задаче сталкиваются с принципиальным ограничением, и это делает их непригодными для точного текстурирования, требующего контекстного понимания пространственных связей между частями объекта.

Пока крупные компании, такие как Adobe, не интегрируют нейросетевые инструменты напрямую в свои флагманские продукты по 3D-текстурированию (например, Substance Painter), разработчики вынуждены обращаться к экспериментальным решениям. Один из таких примеров — StableProjectorZ, бесплатный инструмент, использующий Stable Diffusion для проекционного текстурирования. Его подход основан на мультипроекции: нейросеть генерирует текстуры для модели, анализируя её с разных ракурсов, а алгоритмы смешивают результаты, пытаясь добиться целостности. Однако отсутствие работы с UV-развёрткой приводит к характерным артефактам в зонах, скрытых от камеры, например в подмышках персонажей или между плотно расположенными объектами. Кроме того, качество

результата сильно зависит от мощности GPU, а ручная постобработка швов и коррекция масштабов остаются неизбежными этапами [4].

Среди экспериментальных решений особый интерес представляет Meshy AI — коммерческий инструмент, который пытается преодолеть ограничения проекционных методов, характерных для ранних нейросетевых подходов. В отличие от StableProjector, здесь алгоритм не просто проецирует 2D-текстуры на модель, а анализирует её геометрию, пытаясь адаптировать узоры к кривизне поверхности. Например, при генерации кирпичной кладки нейросеть распределяет швы между «кирпичами» вдоль естественных изгибов модели, уменьшая визуальные искажения. Это достигается за счёт совмещения методов depth-aware painting и семантического анализа формы — технологий, заимствованных из компьютерного зрения.

Важным преимуществом Meshy AI стала интеграция с популярными редакторами: экспорт текстур в Blender и Unity осуществляется в один клик, что упрощает встраивание инструмента в рабочие процессы. Однако ключевая проблема UV-текстурирования — артефакты в «слепых зонах» (области стыков, внутренние полости) — сохраняется. Алгоритм частично компенсирует это за счёт увеличения числа ракурсов для проекции, но в сложных случаях (например, складки одежды или ветвистые структуры) артефакты проявляются в виде дублирующихся паттернов или цветовых разрывов.

При этом качество самих текстур заметно превосходит аналоги: нейросеть генерирует PBR-материалы с согласованными картами нормалей и шероховатости, что сокращает время на постобработку. Для инди-разработчиков это становится спасением — создание базовых материалов для окружения сокращается с часов до минут. Но для высокополигональных AAA-моделей с нестандартной UV-разверткой инструмент всё ещё требует очень большой работы по ручной коррекции [5].

Эти примеры иллюстрируют общую тенденцию: современные нейросетевые инструменты для UV-текстурирования пока остаются «полуавтоматическими». Они способны ускорить создание базовых материалов или концептов, но не заменяют художника в задачах, требующих точного контроля. Ключевой вызов для будущих разработок — интеграция ИИ с UV-редакторами, где нейросети смогут учитывать не только форму модели, но и логику развёртки. Пока же даже самые продвинутые алгоритмы проигрывают ручному текстурированию в сценариях с высокой требовательностью к детализации.

В то время как алгоритмы текстурирования достигли определённой зрелости, генерация 3D-геометрии остаётся зоной экспериментальных разработок. Крупные игроки индустрии, такие как Autodesk, пока не интегрировали полноценные ИИ-решения для создания моделей по текстовым запросам, что оставляет нишу за стартапами и узкоспециализированными платформами. Анализ современных инструментов — 3D Aistudio, Meshy AI и Hyperhuman — выявляет общую тенденцию: нейросети способны генерировать базовые формы, но сталкиваются с принципиальными ограничениями в детализации и топологической корректности.

Ключевая проблема заключается в неспособности алгоритмов воспроизводить анимационную топологию — набор правил, обеспечивающих корректную деформацию меша. ИИ-модели часто игнорируют необходимость:

- 1) концентрировать полигоны в областях будущего изгиба;
- 2) выравнивать edge-loops вдоль естественных линий движения геометрии;
- 3) построение логичной сетки (например, алгоритмы заменяют геометрические детали (углубления глаз, карманы) текстурными картами, создавая «обманчивую» визуализацию: голая полигональная сетка оказывается непригодной для редактирования);
- 4) оптимизировать плотность сетки для ускорения работы.

Это приводит к ситуациям, когда издалека убедительный персонаж при приближении оказывается набором нелогичных решений из полигонов в критических зонах (швы одежды, шнуровка обуви), а попытки текстурирования, ригинга и анимации заканчиваются разрывами и неестественными искажениями.

Однако данные ограничения не отменяют прагматической ценности инструментов. Генерация моделей с помощью ИИ решает ряд следующих задач:

- 1) преодоление когнитивной инерции (генерация множества вариаций меша по запросу и быстрый страт в рабочий процесс за счёт выбора базового концепта для дальнейшей детализации);
- 2) массовое прототипирование — создание партий фоновых объектов (растительность, камни, архитектурные элементы).

Проанализировав вышеперечисленные практические примеры, можно сделать вывод, что все они иллюстрируют парадигму «нейросеть как соавтор» – алгоритмы берут на себя рутинную часть рабочего процесса, оставляя за человеком смысловое наполнение и основную детализацию, и полировку. Технологии пока неспособны заменить художника в создании конкурентоспособных ассетов, но уже сейчас становятся незаменимыми в преодолении «творческого вакуума» на ранних этапах проектов. Дальнейший прогресс будет зависеть от интеграции нейросетей с параметрическими системами текстурирования и моделирования, где ИИ сможет оперировать не только визуально доступной геометрией, но, куда важнее, смыслами в контексте концептуальной задумки моделей.

Литература

1. Newzoo Global Games Market Report 2023 [Электронный ресурс] // Newzoo. 2023. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2023-free-version> (дата обращения: 08.04.2025).
2. Why Are Video Games Companies Laying Off Staff? [Электронный ресурс] // Video Games Chronicle. 2023. URL: <https://www.videogameschronicle.com/features/opinion/why-are-video-games-companies-laying-off-staff/> (дата обращения: 05.04.2025).
3. Adobe Announces Firefly-Powered Features for Substance 3D Apps [Электронный ресурс] // Adobe Blog. 2024. URL: <https://blog.adobe.com/en/publish/2024/03/18/adobe-announces-firefly-powered-features-substance-3d-apps> (дата обращения: 06.04.2025).
4. StableProjectorZ [Электронный ресурс] // StableProjectorz.com. URL: <https://stableprojectorz.com/> (дата обращения: 10.04.2025).
5. Meshy AI: A Comprehensive Guide [Электронный ресурс] // Cutout. pro. 2023. URL: <https://www.cutout.pro/learn/meshy-ai/> (дата обращения: 10.04.2025) .

Царик Максимилиан Александрович,

аспирант кафедры
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: maxzero007@mail.ru

Научный руководитель

Гурьянова Ольга Александровна,

кандидат технических наук,
доцент кафедры
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: goa0208@yandex.ru
SPIN-код: 7502-1711
ORCID: 0000-0003-4974-3166
Scopus Author ID: 278641

Free-to-Play: бизнес-модель, которая формирует общество будущего

Аннотация. Статья посвящена исследованию бизнес-модели Free-to-Play (F2P) как социально-экономического феномена цифровой эпохи. Рассматриваются её влияние на потребительское поведение, этические аспекты монетизационных стратегий, а также актуальные регуляторные подходы в международном контексте. Особое внимание уделяется психологическим механизмам вовлечения пользователей и их последствиям.

Ключевые слова: Free-to-Play, монетизация, поведенческая экономика, геймификация, цифровая этика, регулирование, FOMO, микротранзакции.

Tsarik Maximilian,

Postgraduate Student
at the Department of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: maxzero007@mail.ru

Scientific Supervisor

Guryanova Olga,

PhD of Engineering Sciences,
Associate Professor at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: goa0208@yandex.ru
SPIN-code: 7502-1711
ORCID: 0000-0003-4974-3166
Scopus Author ID: 278641

Free-to-Play: A Business Model that Shapes the Society of the Future

Abstract. The article examines the Free-to-Play (F2P) business model as a socio-economic phenomenon of the digital era. It explores its impact on consumer behavior, ethical aspects of monetization strategies, and current regulatory approaches in an international context. Special attention is given to psychological engagement mechanisms and their implications.

Keywords: Free-to-Play, monetization, behavioral economics, gamification, digital ethics, regulation, FOMO, microtransactions.

Free-to-Play (F2P) стала революционной бизнес-моделью в игровой индустрии, обеспечив 78% доходов мобильного рынка при 95% бесплатных пользователей (2023). Однако её монетизационные механизмы, включая FOMO-эффект (провоцирующий 68% подростков на спонтанные покупки), вызывают серьёзные этические вопросы.

Парадоксально, что те же технологии, повышающие вовлечённость в обучении на 40% (Duolingo), могут формировать патологические модели потребления. Это требует адаптации F2P-практик для образования и медицины с балансом между эффективностью и безопасностью.

В статье анализируются ключевые аспекты F2P: социальное влияние, поведенческие механизмы, дизайн-решения и сравнение с альтернативными моделями. Особый фокус — на этических стандартах монетизации для детских продуктов и прозрачности финансового контроля в условиях новых регуляций (CPC Network, 2025).

Экономическая эффективность F2P

Принципы монетизации в F2P

Free-to-Play (F2P) — это бизнес-модель, в которой игры распространяются бесплатно, а монетизация осуществляется за счёт внутриигровых покупок. Вместо того, чтобы требовать от игрока единовременной оплаты за доступ к игре (как в традиционных моделях Pay-to-Play), F2P-проекты позволяют пользователям играть без финансовых вложений, предоставляя возможность приобретать дополнительные предметы, функции или ускорители прогресса за реальные деньги. Такая модель широко используется в мобильных, многопользовательских онлайн-играх и сервисах с элементами геймификации.

F2P-модель строится на продаже внутриигрового контента, который может включать косметические предметы, ускорители прогресса, доступ к уникальным функциям или контенту. Среди наиболее распространённых методов:

- микротранзакции — покупка отдельных предметов за небольшие суммы;
- лутбоксы — контейнеры со случайным контентом, что создаёт азартный эффект;
- боевые пропуска — система наград за прогресс, стимулирующая регулярную активность;
- ограниченные по времени предложения — создают чувство срочности (эффект FOMO).

Сравнение с другими бизнес-моделями

F2P демонстрирует более высокую вовлечённость пользователей по сравнению с платными моделями (Pay-to-Play). Её ключевое преимущество — минимальный порог входа (требуется только устройство и Интернет), что значительно расширяет аудиторию. Система регулярных наград формирует у игроков привязанность и мотивацию к поддержке разработчиков.

В отличие от F2P, платные модели стимулируют пиратство, тогда как бесплатная основа F2P и серверные покупки исключают нелегальное распространение. Дополнительные социальные механики (бонусы за приглашения) обеспечивают органичный рост пользовательской базы [1].

Стоит отметить, что успешность F2P-механик (микротранзакций, лутбоксов и боевых пропусков) привела к их внедрению в платные и подписочные модели. Однако это было воспринято негативно многими пользователями, так как увеличивало общий объём затрат на игру, что вызывало недовольство и снижало удовлетворённость покупкой. [2]

Психологические механизмы вовлечения

Skinner Box

F2P-игры используют принципы «Skinner Box» (Б. Ф. Скиннер), манипулируя вовлечённостью через систему наград. Например, переменное вознаграждение (лутбоксы со случайными наградами) вызывает азарт, а механика частичной окупаемости (искусственный дефицит ресурсов) подталкивает к дополнительным тратам.

- Игроку не хватает небольшого количества внутриигровой валюты для получения желаемого контента, что создаёт дилемму: либо он теряет возможность воспользоваться предложением, либо вынужден вложить деньги, чтобы «не упустить выгоду» (включая эффект FOMO).
- Внутриигровые магазины предлагают фиксированные пакеты внутриигровой валюты, что приводит к ситуации, когда для приобретения нужного контента приходится либо делать несколько покупок, либо брать более дорогой пакет с «выгодным бонусом». Часто такие предложения намеренно оставляют у игрока небольшое количество неизрасходованной валюты, что подталкивает его к дополнительной покупке, чтобы «дорасходовать баланс».

Эффект невозвратных затрат — психологический феномен, при котором игрок продолжает инвестировать в игру, даже если не получает удовольствия, из-за уже потраченного времени и денег. Этот эффект часто проявляется в многопользовательских онлайн-играх, где игроки вкладывают годы в прокачку персонажей и внутриигровые покупки, что делает для них выход из игры психологически сложным. Примером может служить игрок в мобильную стратегию, который инвестировал сотни долларов в развитие базы, и теперь чувствует необходимость продолжать играть, чтобы не потерять вложения.

FOMO

Эффект FOMO (Fear of Missing Out). FOMO — это психологическое явление, при котором игроки боятся упустить уникальную возможность или ограниченное предложение. В F2P-играх это выражается:

- в ограниченных по времени событиях — игроки вынуждены регулярно заходить в игру, чтобы не упустить редкие награды;
- лимитированных предметах — эксклюзивный контент или персонажи, которые могут больше не появиться;
- ежедневных бонусах — отсутствие одного дня может прервать цепочку наград, стимулируя ежедневное вовлечение;
- ограниченных внутриигровых предложениях — специальные скидки или пакеты ресурсов, доступные только в течение короткого времени [3].

Влияние на поведение игроков

F2P-игры создают устойчивые системы вовлечения через тщательно продуманные игровые механики. В таких проектах, как Clash of Clans, искусственное замедление прогресса — будь то строительство зданий или улучшение юнитов — формирует у игроков потребность либо регулярно возвращаться в игру, либо совершать покупки для мгновенного результата.

Другой распространённый подход демонстрируют коллекционные игры типа Hearthstone, где ограниченный доступ к ценным картам через бесплатные пакеты создаёт осознанный дефицит, мотивирующий к дополнительным вложениям. Аналогичный принцип работает в Pokémon GO, где намеренно ограниченный инвентарь вынуждает игроков постоянно делать выбор между очисткой хранилища и покупкой дополнительных слотов.

Примеры успешных F2P-проектов

Видеоигры

В данном разделе рассматриваются успешные примеры F2P-игр различных жанров, демонстрирующих эффективность данной бизнес-модели и её разнообразные методы монетизации.

League of Legends (MOBA) League of Legends — популярная многопользовательская онлайн боевая арена (MOBA), в которой две команды по пять игроков сражаются, пытаясь разрушить базу противника. Игра использует монетизацию через продажу косметического контента, боевые пропуска и внутриигровые события. Регулярные турниры и активная поддержка сообщества делают игру привлекательной на протяжении многих лет [4].

Genshin Impact (Action RPG, Gacha) Genshin Impact — приключенческая ролевая игра с открытым миром, основанная на модели «gacha». Игроки могут бесплатно исследовать игровой мир, но доступ к новым персонажам и оружию осуществляется через систему случайных наград. Редкие герои часто оказываются значительно сильнее, что мотивирует игроков тратить средства на внутриигровые покупки, чтобы повысить свои шансы на их получение.

Clash Royale (Коллекционная карточная стратегия) Clash Royale сочетает элементы карточных игр и стратегий в реальном времени. Монетизация основана на продаже сундуков с картами, внутриигровой валюты и боевых пропусков. Высокая конкуренция в рейтинговых матчах мотивирует игроков инвестировать в улучшение своих колод, что делает микротранзакции важной частью игрового процесса. [5]

Fortnite (Королевская битва). Fortnite предлагает бесплатный игровой процесс с монетизацией через косметические предметы, сезонные боевые пропуска и эксклюзивные коллаборации. Партнёрства с известными брендами (Marvel, Star Wars, Nike) делают контент востребованным среди игроков, создавая спрос на ограниченные по времени предметы.

Pokémon GO (Мобильная AR-игра). Pokémon GO использует дополненную реальность (AR), позволяя игрокам искать и ловить покемонов в реальном мире. Основная монетизация основана на продаже предметов, расширяющих инвентарь, а также на внутриигровых событиях, мотивирующих пользователей делать покупки для более эффективного участия.

Эти примеры демонстрируют, как различные жанры успешно адаптировали F2P-модель, обеспечивая разработчикам высокие доходы за счёт вовлечённости пользователей и тщательно продуманных механик монетизации.

Образовательные приложения

F2P-модель успешно применяется не только в игровой индустрии, но и в сфере образования, где разработчики используют различные стратегии монетизации, сохраняя бесплатный доступ к базовым функциям. Рассмотрим несколько успешных образовательных приложений.

Duolingo (Изучение иностранных языков). Duolingo, лидер среди языковых приложений, использует F2P-модель с геймификацией. Бесплатные уроки ограничены системой «жизней», стимулирующей переход на платную подписку Super Duolingo (отключает рекламу, добавляет персонализированные задания). В премиум-версии Max доступен ИИ-чат для практики, расширяющий возможности обучения [6].

Kahoot! (Образовательные викторины и тесты). Kahoot! — популярная образовательная платформа для интерактивных викторин, работающая по модели F2P. Хотя базовые функции бесплатны, премиум-подписки предлагают расширенную аналитику, настройки контента и дополнительные игровые механики, что особенно востребованно в учебных заведениях и корпорациях для повышения вовлечённости.

Minecraft Education (Обучение через игровую среду). Minecraft Education — адаптированная учебная версия Minecraft с инструментами для педагогов и коллективного обучения. Используя F2P-модель, платформа предлагает ограниченный бесплатный доступ, расширяемый через платные подписки для образовательных учреждений. Специальные учебные модули превращают игру в эффективный инструмент преподавания различных дисциплин.

Эти примеры показывают, как образовательные приложения успешно адаптировали F2P-модель, предлагая пользователям базовый бесплатный доступ, но создавая стимулы для приобретения дополнительных услуг.

Этические аспекты F2P

Влияние F2P-модели на игроков

Одним из ключевых вопросов F2P-модели является её влияние на поведение пользователей и возможные негативные последствия. Некоторые игровые механики могут быть спроектированы таким образом, чтобы побуждать игроков к незапланированным тратам, использовать психологические уязвимости или создавать зависимость [7].

- Создание сложных систем прогрессии. F2P-игры намеренно усложняют прогресс игрока: замедляют прокачку, увеличивают сложность и сокращают частоту ценных наград. Это вынуждает пользователей либо тратить больше времени на «гриндинг» (многократное повторение действий), либо покупать ускорители за реальные деньги — особенно заметно в RPG и стратегиях.
- Таргетинг на уязвимые группы. Некоторые игровые механики могут особенно сильно воздействовать на детей и людей с низким самоконтролем. Например, механики случайного выпадения предметов (лутбоксы) могут вызывать поведение, сходное с азартными играми, что становится предметом обсуждения среди исследователей и регулирующих органов.
- Использование внутриигровой валюты вместо реальных денег. Многие F2P-игры вводят виртуальную валюту, которая служит посредником между реальными деньгами и внутриигровыми покупками. Это снижает психологический барьер трат: игроки воспринимают виртуальную валюту как игровой ресурс, а не реальные деньги.

Регулирование и ответственность

Распространение F2P-модели с её спорными практиками — агрессивной монетизацией, лутбоксами и непрозрачностью цен — спровоцировало активное вмешательство регуляторов. В марте 2025 года СРС

Network опубликовал руководство по регулированию виртуальных валют, что подтверждает остроту проблемы и быструю реакцию законодателей на злоупотребления в индустрии.

Сейчас глобальные регуляторы усиливают контроль, особенно над механиками азартного типа и защитой уязвимых групп игроков. В Европе ужесточаются требования к игровым компаниям в рамках потребительской защиты.

Запрет лутбоксов и регулирование виртуальных валют

- В Бельгии и Нидерландах лутбоксы признаны формой азартных игр и запрещены. Компании, нарушающие эти законы, могут столкнуться с серьёзными штрафами и блокировками игр на национальном уровне [8].
- Европейские нормы (CPC Network, 2025) [9]:
 - виртуальные валюты, приобретаемые за реальные деньги, подпадают под действие законов о защите прав потребителей;
 - разработчики обязаны указывать реальную стоимость внутриигровых предметов (не только в валюте игры, но и в евро/долларах);
 - запрещены схемы, затрудняющие оценку реальных затрат (например, многоуровневые обмены валют или продажа только крупными несбалансированными пакетами).

Требования к прозрачности

- В Китае с 2017 года игры обязаны раскрывать шансы выпадения предметов в лутбоксах.
- В Европе (согласно принципам CPC Network):
 - необходима чёткая преддоговорная информация (характеристики товара, цена, условия возврата);
 - игроки имеют право отказаться от покупки в течение 14 дней, если валюта не использована (за исключением моментально получаемого контента с явного согласия пользователя).

Защита уязвимых групп

- Дети — игры, не предназначенные исключительно для взрослых, должны учитывать высокую вероятность присутствия несовершеннолетних. CPC Network требует:
 - отключённых по умолчанию платежей в настройках;
 - отсутствия агрессивного маркетинга, направленного на детей.
- «Киты» (whales) — игры, ориентированные на игроков с проблемами контроля расходов, могут попадать под более строгий контроль как эксплуатация уязвимости.

Саморегулирование и его пределы

- Некоторые компании внедряют родительский контроль и лимиты трат, но отсутствие единых стандартов снижает эффективность.
- Примеры добровольных мер:
 - Steam и консольные магазины позволяют отключать микроплатежи;
 - некоторые мобильные игры добавляют предупреждения при превышении бюджета.
- Однако, как подчёркивает CPC Network, родительский контроль не снимает ответственности с разработчиков за недобросовестные практики.

Перспективы регулирования

Ожидается ужесточение норм, особенно в ЕС:

- возможное расширение возрастных ограничений для игр с виртуальными валютами;
- лимиты на покупки для несовершеннолетних (по аналогии с бельгийскими правилами);
- сертификация монетизационных механик на соответствие директивам UCPD/CRD;
- включение игровых валют в антиотмывочное законодательство (как криптовалюты в ряде стран).

Модель Free-to-Play (F2P) революционизировала игровую индустрию, демократизировав доступ к играм. Её ключевое преимущество — отсутствие входного барьера, что обеспечивает массовую аудиторию и стабильный доход. Однако эта модель породила этические дилеммы, связанные с агрессивной монетизацией и её влиянием на игроков.

Гибкость F2P позволяет комбинировать микротранзакции, лутбоксы и подписки, поддерживая долгосрочную вовлечённость. Успешные кейсы (League of Legends, Fortnite) доказывают, что монетизация может сосуществовать с качественным контентом. Но использование психологических триггеров (FOMO, RNG) вызывает вопросы, особенно в отношении уязвимых групп, что ведёт к усилению регулирования.

F2P также доказала эффективность в образовании (Duolingo, Kahoot!), предлагая бесплатный базовый функционал с платными дополнениями. Будущее модели зависит от баланса между прибыльностью и этичностью – при его соблюдении F2P останется ключевым элементом цифровой экономики.

Литература

1. *Davidovici-Nora M.* Innovation in Business Models in the Video Game Industry: Free-to-Play. – N. Y.: Palgrave Macmillan, 2013. – 210 p.
2. *Salakari P.* The Consumer Psychology of Microtransactions in Free-to-Play Games // Journal of Consumer Behaviour. 2024. Vol. 43. No. 2. P. 210–225.
3. *Alha K.* The Rise of Free-to-Play: How the Revenue Model Changed Games and Playing. – L.: Routledge, 2020. – 185 p.
4. *Flunger R., Mladenow A., Strauss C.* The Free-to-play Business Model // Journal of Business Models. 2017. Vol. 5. No. 2. P. 45–62.
5. *Kakko K.* The Impact of Microtransactions on Consumer Behaviour in Free-to-Play Video Games // Games and Culture. 2024. Vol. 19. No. 1. P. 112–130.
6. Inside Duolingo's quest to keep users hooked [Электронный ресурс] // The Verge. 2023. 27 November. URL: <https://www.theverge.com/24267841/luis-von-ahn-duolingo-owl-language-learning-gamification-generative-ai-android-decoder> (дата обращения: 15.03.2025).
7. *Alha K., Koskinen E., Paavilainen J., Hamari J.* Free-to-Play Games: Professionals' Perspectives // International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations. 2014. Vol. 6. No. 3. P. 1–15.
8. European Gaming Regulation Committee. Regulations on Loot Boxes in Belgium and the Netherlands // Gaming Law Review. 2023. Vol. 27. No. 4. P. 18–23.
9. European Commission. Study on the fairness of the video game industry's practices towards consumers [Электронный ресурс]. 2025. URL: https://commission.europa.eu/document/8af13e88-6540-436c-b137-9853e7fe866a_en (дата обращения: 23.03.2025).

РАЗДЕЛ 18

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ ДО ИИ

ГРНТИ: 71.35.75

Аминьева Полина Викторовна,
студентка колледжа,
Университета «Синергия», Москва,
E-mail: aminevapolinaa@yandex.ru

Научный руководитель
Клевицкая Мария Станиславовна,
старший преподаватель,
кафедры менеджмента в гостиничном
и ресторанном бизнесе,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mklevitskaya@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4326-5987

Роботизация в индустрии туризма и гостеприимства проблемы и перспективы

Аннотация. В современной индустрии туризма и гостеприимства наблюдаются заметные изменения технологий, обусловленные быстрым прогрессом цифровых инноваций. Их постоянное совершенствование всё больше влияет на нашу повседневную жизнь. Развитие искусственного интеллекта расширяет свои возможности, постепенно демонстрируя их в сфере туризма и гостеприимства. Особенно роботизация, которая становится одной из ключевых тенденций, предоставляя перспективы для повышения продуктивности, улучшения сервиса и оптимизации рабочих процессов. В статье были использованы следующие методы исследования: анализ профессиональной литературы посвящённой проблеме исследования, сравнение успешных кейсов роботизации и синтез. Нами исследованы примеры применения роботизации на предприятиях сферы сервиса, составлена таблица используемых в 2025 году технологий. В статье рассмотрены преимущества и недостатки роботизации для индустрии гостеприимства. Выявленная дуальность робототехнологий для индустрии туризма и гостеприимства говорит о необходимости дальнейшего изучения данных технологий.

Ключевые слова: роботизация, туризм, гостеприимство, проблемы роботизации, перспективы роботизации.

Aminyeva Polina,
Student at the College,
Synergy University, Moscow,
E-mail: aminevapolinaa@yandex.ru

Scientific Supervisor
Klevitskaya Maria,
Senior Lecturer at the Department
of Management in the Hotel and Restaurant Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mklevitskaya@mail.ru
ORCID: 0000-0002-4326-5987

Robotics in the Tourism and Hospitality Industry Problems and Hospitality Problems and Prospects

Abstract. The modern tourism and hospitality industry is experiencing noticeable changes in technology due to the rapid progress of digital innovation. Their continuous improvement is increasingly

affecting our daily lives. The development of artificial intelligence is expanding its capabilities, gradually demonstrating them in the field of tourism and hospitality. Especially robotics, which is becoming one of the key trends, providing prospects for increasing productivity, improving service and optimizing work processes. The following research methods were used in the article: analysis of professional literature on the research problem, comparison of successful cases of robotics and synthesis. We have studied examples of the use of robotics in service enterprises, and compiled a table of technologies used in 2025. The article discusses the advantages and disadvantages of robotics for the hospitality industry. The revealed duality of robotics for the tourism and hospitality industry

Keywords: robotics, tourism, hospitality, problems of robotization, prospects of robotization.

Актуальность исследования внедрения роботизации в индустрию туризма и гостеприимства приобретает особую значимость в связи с необходимостью оптимизации роботов. Автоматизация повторяющихся задач с помощью роботов поможет персоналу для ускорения процесса обслуживания гостей. Более того, развитие робототехники открывает перспективы для формирования новых бизнес-подходов и появления инновационных сервисов, основанных на анализе информации о потребностях посетителей.

Целью данного исследования является изучение проблем и перспектив роботизации в индустрии туризма и гостеприимства.

Введение робототехнологий в индустрию гостеприимства – одно из самых очевидных последствий технологической революции, способное существенно изменить облик этой отрасли. Идеи о применении роботов в гостиничном и ресторанном бизнесе обсуждались ещё в середине XX века, однако их полноценное воплощение стало возможным лишь с развитием современных систем автоматизации и технологий искусственного интеллекта. В начале XXI века разрозненные эксперименты с такими технологиями переросли в масштабные испытания. Наглядным тому примером является японский отель «Henn-na Hotel», открывшийся в 2015 году. Он был занесен в Книгу рекордов Гиннеса как первый в мире полностью роботизированный отель, что вызвало широкий резонанс среди посетителей и журналистов. В 2020 году бостонская сеть ресторанов «Sauce» представила роботов-поваров, которые самостоятельно готовят разнообразные блюда, придерживаясь строгих стандартов качества и санитарии.

В апреле 2023 авиакомпания Emirates совершила заметный шаг вперед, представив роботов для регистрации пассажиров в коммерческой среде. Это произошло в City Check-In, расположенном в одном из деловых центров Дубая. Робот под именем «Сара» представляет собой мобильный киоск, оборудованный сенсорным экраном, принтером и камерой для распознавания лиц. Она идентифицирует пассажиров, анализируя фотографии, хранящиеся в базе данных и привязанные к их паспортам. В России также произошла значимая инновация: в Доброграде начал свою работу первый в стране робот-администратор по имени Михалыч. Этот уникальный робот оснащён системой «check-in», позволяющей считывать паспортные данные. Михалыч не только доброжелательно приветствует новых посетителей и предоставляет информацию о местных достопримечательностях, но и выполняет важные задачи: регистрирует и выписывает постояльцев отеля, выдаёт ключи от номеров, а также бронирует и принимает оплату за предоставляемые услуги. Таким образом, Михалыч стал первым в стране робот-администратором парк-отеля с системой «check-in» [1; 6].

Безусловно, применение искусственного интеллекта и робототехники способно существенно уменьшить объём рутинных операций, упростить выполнение определённых рабочих обязанностей для сотрудников и ускорить обработку информации. Несмотря на стремительное развитие технологий, актуально ли ставить цель полной автоматизации, и какие препятствия могут возникнуть на этом пути сегодня? [4].

Вот пример некоторых преимуществ, которые робототехника способна привести в индустрию гостеприимства:

- поддержание более удобного процесса бронирования и проживания в отеле;
- персонализированные рекомендации по выбору экскурсионных маршрутов;
- роботы-экскурсоводы для проведения экскурсий;
- отслеживание стоимости авиаперелётов и гостиничных услуг;
- робот-консьерж, предоставляющий информацию об отеле, его близлежащих районах и городе;
- робот-официант для обслуживания гостей в ресторане;
- робот-уборщик, обеспечивающий чистоту в номерах;

- роботы-администраторы, выполняющие функции приёма гостей, регистрации постояльцев и ответов на распространённые вопросы;
- робот-курьер, осуществляющий доставку необходимых вещей и корреспонденции прямо в номер;
- роботизированные декоративные рубки для оформления аквариумов [4; 5].

Такие автоматизированные системы способны функционировать почти без перерывов, исключая необходимость в выходных, больничных или декретных отпусках.

И даже у преимуществ есть обратная сторона медали, ведь внедрение робототехники связано с рядом сложностей:

- автоматизация может негативно сказаться на производительности персонала, что может привести к сокращению штата сотрудников;
- активное использование технологий повышает риск утечки конфиденциальных данных и совершения киберпреступлений;
- создается дисбаланс на рынке труда — крупные организации имеют значительное преимущество благодаря их финансовым возможностям для внедрения инновационных технологий;
- недостаток эмпатии и личного общения — роботы не способны в полной мере заменить человеческое общение, что может ухудшить впечатление гостей от сервиса обслуживания;
- стандартизация обслуживания — автоматизированные процессы могут привести к потере персонализированного подхода к гостям;
- внедрение роботизированных систем требует значительных инвестиций, что может быть непосильным для малого бизнеса;
- регулярные затраты на поддержку — обслуживание и обновление технологий требуют постоянных финансовых вложений;
- скептическое отношение и опасения гостей, связанные с новыми технологиями;
- вопрос об ответственности за действия, совершенные роботами [3].

Учитывая преимущества и проблематику роботизации, описанные выше, можно сделать вывод, что внедрение таких технологий в сфере туризма и гостеприимства может помочь в продвижении и упростить процесс работы. Но также стоит отметить, что за любой работой робота должен быть контроль и постоянное наблюдение.

Таблица 1

Примеры внедрения робототехники в сфере туризма и гостеприимства, которые действуют в 2025 году [4; 2]

Table 1

Examples of the introduction of robotics in the field of tourism and hospitality, which will be effective in 2025 [4; 2]

Название	Робототехнологии
Connie от Hilton	Робот-консьерж, использующий искусственный интеллект для предоставления информации о местных достопримечательностях, ресторанах и услугах отеля. Внедрен в нескольких отелях сети Hilton
Relay от Saviok	Роботы для доставки еды и предметов в номера гостиниц. Они работают в различных отелях по всему миру, улучшая уровень сервиса и снижая нагрузку на персонал
RoboVac	Автоматизированные роботы-уборщики, применяемые в отелях для эффективной уборки помещений. Они помогают поддерживать чистоту и порядок без значительных затрат времени
Servi от Bear Robotics	Робот, который помогает официантам в ресторанах, доставляя еду и напитки к столам. Используется в ряде ресторанов и гостиниц для повышения эффективности обслуживания

BellaBot	Робот-официант, который может встречать гостей, провожать их до столика, поздравлять с днём рождения, выносить торт и подарок под музыку. Также робот помогает убирать посуду. Он может работать в режиме промоутера или обслуживать фуршеты, передвигаясь по маршруту и раздавая угощения, делая объявления и т.д.
AeroBot	Робот для помощи пассажирам в аэропортах, предоставляющий информацию о рейсах и услугах. Активно используется в нескольких международных аэропортах
K5 от Knightscope	Роботы-патрули, которые обеспечивают безопасность на территории отелей и курортов, активно используются для мониторинга и предотвращения правонарушений
Yotel	Гостиницы Yotel используют автоматизированные системы регистрации и роботов для доставки багажа, что делает процесс более удобным для гостей

В ходе исследования темы роботизации в индустрии туризма и гостеприимства были выявлены как преимущества, так и проблемы, связанные с внедрением роботизированных технологий. С одной стороны, автоматизация процессов позволяет повысить эффективность обслуживания, снизить затраты и улучшить качество предоставляемых услуг. Благодаря использованию роботов для выполнения ежедневных заданий, сотрудники могут сосредоточиться на повышении уровня сервиса и создании более приятных впечатлений для посетителей [2].

С другой стороны, внедрение роботизации также порождает ряд проблем, включая необходимость значительных инвестиций в технологии, вопросы безопасности данных, а также потенциальное сокращение рабочих мест. Важно учитывать, что решение таких проблем требует комплексного подхода, включающего обучение персонала и адаптацию технологических процессов.

Авторы пришли к заключению, что дальнейшее развитие роботизации в сфере туризма и гостеприимства будет определяться умением предприятий гармонично сочетать технологический прогресс и личное общение. Оптимальный план по интеграции робототехники способен открыть путь к формированию более конкурентоспособного и стабильного направления, который готов реагировать на новые запросы и предложения посетителей, а также оперативно решать трудности ситуаций [1; 7].

Литература

1. Будущее индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] // Сайт Программное обеспечение «Тимджет». URL: <https://teamjet.com/articles/tpost/xy9atdk741-buduschee-industrii-gostepriimstva> (дата обращения: 03.04.2025).
2. Гавчук Д. Новые технологии в сфере гостеприимства: вызовы и возможности. — М., 2024. — 50 с.
3. Гостиницы и роботы — роботы по отраслям и назначению (области применения роботов) [Электронный ресурс] // Сайт RoboTrends. URL: <https://robotrends.ru/robopedia/gostinicy-i-roboty> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Инновации в гостиницах [Электронный ресурс] // Сайт Программное обеспечение «Bnovo PMS». URL: <https://bnovo.ru/blog/innovation-in-hotels> (дата обращения: 03.04.2025).
5. Роботы в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] // Сайт Robosobaka. URL: <https://robosobaka.ru/expertise/articles/roboty-v-gostinichnom-biznese/> (дата обращения: 03.04.2025).
6. Роботы вместо людей. История японского отеля Henn-na, у которого не получилось [Электронный ресурс] // Сайт Hotel report. URL: <https://ru.hotel.report/technology/roboty-vmesto-lyudej.-istoriya-yaponskogo-otelya-henn-na-u-kotorogo-ne-poluchilos> (дата обращения: 04.04.2025).
7. Роботизация отелей — будущее гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // Сайт Платформы для общения бизнеса с бизнесом «Редакция Спарк Ру». URL: <https://spark.ru/user/126754/blog/86836/robotizatsiya-otелей-buduschee-gostinichnogo-biznesa> (дата обращения: 04.04.2025).

Барташ Мария Николаевна,

студентка факультета гостиничного дела,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: marybartash513@gmail.com

Внедрение терминалов самообслуживания как способ усовершенствования работы в гостиницах

Аннотация. В настоящее время инновационные технологии являются неотъемлемой частью всех сфер жизни, включая индустрию гостеприимства. Стоит отметить, что современные технологии, такие как интернет-бронирование, интернет-платформы для доставки еды и т.п., дали сильный толчок развитию гостиничной отрасли. Разные авторы трактуют понятие «Инновационные технологии» по-своему: и как «вновь созданные (применённые) и усовершенствованные конкурентоспособные технологии, продукцию или услуги, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера, существенно улучшающие структуру и качество производства и социальной сферы», и «процесс создания новой или усовершенствования существующей продукции (товара, работы, услуги) на основе научных преобразований и системного набора приёмов и средств с целью обеспечения общественного прогресса, повышения уровня эффективности в различных сферах деятельности человечества». В данной статье изучена история возникновения инновационных технологий в индустрии гостеприимства. Рассмотрены цели и задачи инновационных технологий в индустрии гостеприимства, что такое терминал самообслуживания, его функционал и внедрение в работу гостиницы. Также в статье выделены преимущества и недостатки внедрения терминалов самообслуживания. Результатом настоящего исследования можно считать: 1) выявление преимуществ и недостатков от внедрения в работу гостиницы терминалов самообслуживания; 2) изучение истории возникновения инновационных технологий, и в частности терминалов самообслуживания; 3) выявление целей и задач инновационных технологий в индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: инновационная технология, терминал самообслуживания, история, гостиничная индустрия, удобство.

Bartash Maria,

Student at the Faculty of Hotel Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: marybartash513@gmail.com

The Introduction of Self-Service Terminals as a Way to Improve Work in Hotels

Abstract. Nowadays, innovative technologies are an integral part of all spheres of life, including the hospitality industry. It is worth noting that modern technologies such as online booking, online food delivery platforms, etc. have given a strong impetus to the development of the hotel industry. Different authors interpret the concept of «Innovative technologies» in their own ways: both as «newly created (applied) and improved competitive technologies, products or services, as well as organizational and technical solutions of an industrial, administrative, commercial or other nature that significantly improve the structure and quality of production and the social sphere,» and «the process of creating a new or improvement of existing products (goods, work, services) based on scientific transformations and a systematic set of techniques and tools in order to ensure social progress and increase the level of efficiency in various spheres of human activity.»

This article examines the history of the emergence of innovative technologies in the hospitality industry. The goals and objectives of innovative technologies in the hospitality industry are considered, what is a self-service terminal, its functionality and implementation in the work of the hotel. The article also highlights the advantages and disadvantages of implementing self-service terminals. The result of this study can be considered: 1) identification of advantages and disadvantages from the introduction of self-service terminals into the hotel. 2) to study the history of the emergence of innovative technologies and, in particular, self-service terminals; 3) to identify the goals and objectives of innovative technologies in the hospitality industry.

Keywords: innovative technology, self-service terminal, history, hotel industry, convenience.

В современной индустрии гостеприимства самообслуживание стало одним из ведущих трендов, который меняет способ взаимодействия гостей с отелем. Оно представляет собой концепцию, в рамках которой гости получают возможность самостоятельно управлять своим пребыванием и пользоваться услугами отеля без взаимодействия с персоналом. Актуальность данной темы заключается в том, что индустрия гостеприимства всегда нуждается в совершенствовании и облегчении работы, а также в улучшении стандартов работы. Главной задачей данной работы является изучение истории возникновения инновационных технологий и терминалов самообслуживания, рассмотрение преимуществ и недостатков от внедрения терминалов самообслуживания, а также функционал и понятие таких устройств.

История возникновения инновационных технологий в индустрии гостеприимства

Эра инновационных технологий в индустрии гостеприимства началась еще в 1960-х годах, когда вместо ручной регистрации гостей отельеры начали внедрять компьютерные системы бронирования, что существенно облегчило работу персонала гостиницы. К концу 1970-х годов в гостиничных номерах начали появляться телевизоры. А уже в 1990-е годы широкую популярность по всему миру получил всемирно известный Интернет, вокруг которого начали создаваться различные онлайн-платформы, которые, как и сейчас, расширяли возможности туристов, а отельеры, в свою очередь, использовали анализ данных, чтобы лучше понимать потребности гостей. В конце 2000-х и начале 2010-х гостиничные сети начали полноценно использовать мобильные приложения для гостей, а позже и другие современные технологии. Мощным толчком и даже необходимостью внедрения в гостиничную индустрию инновационных технологий стал 2019 год в период пандемии COVID-19, когда вся сфера обслуживания столкнулась с невозможностью обслуживать гостей из-за карантина, и около 40% предприятий HoReCa прекратили своё существование. Именно в тот момент у отельеров и рестораторов появилась необходимость что-то менять и в сжатые сроки принимать решение по спасению бизнеса. В этот непростой период для гостиничной и ресторанной индустрии в предприятия активно начали внедряться такие инновационные технологии, как: QR-коды в меню, возможность мобильного заказа и бесконтактной оплаты, активно начали разрабатываться приложения для доставки и самовывоза и многое другое. Все вышеперечисленные нововведения позволили вывести индустрию HoReCa на новый уровень обслуживания, и по сей день гостиницы и рестораны стремятся улучшить и ускорить качество обслуживания гостей [1].

Цели и задачи инновационных технологий в индустрии гостеприимства

Прежде всего главными целями внедрения инновационных технологий является оптимизация процессов, сокращение расходов, снижение нагрузки на персонал, улучшение качества обслуживания, но конечной целью любых нововведений является повышение конкурентоспособности компании. Такой подход работает для всех отраслей, включая гостиничную и ресторанную индустрию. Современные технологии в индустрии HoReCa могут ставить перед собой следующие задачи: делать бронирование номера и проживание в гостинице наиболее комфортным для гостей, что помогает повысить лояльность гостей; привлекать внимание туристов и привлекать интерес; уменьшать расходы на содержание гостиницы; улучшать и автоматизировать управление отелем, что способствует повышению качества обслуживания. Конечно, стоит учитывать, что перед внедрением любого новшества необходимо детально рассчитать затраты, учесть возможные и риски и, наконец, спрогнозировать полученную выгоду от внедренных инноваций. Также стоит отметить, что некоторые инновационные технологии могут принести большой успех компании, в то время как иные могут вовсе развалить всю работу, поэтому так важно тщательно просчитывать всевозможные риски и быть предельно аккуратным при внедрении чего-то нового [2].

Что такое терминал самообслуживания и история его создания

Перед тем как перейти к тому, когда был создан терминал самообслуживания, необходимо разобраться, что же это такое. Терминал самообслуживания — это некие технические устройства, которые позволяют гостям самостоятельно выполнять разнообразные операции без участия персонала, например заселение или выселение из гостиницы. Это своего рода аппарат, позволяющий гостю самостоятельно управлять своим пребыванием в гостинице. Такие технические оборудования широко используются не только в сфере HoReCa, но и во многих других, начиная от розничной торговли до банков. Использование терминалов самообслуживания особенно популярно в международных гостиничных цепях, таких как Marriott и Hilton, однако их также активно внедряют и в российские гостиницы [3].

Вообще, одними из первых используемых терминалов самообслуживания стали банкоматы, разработанные в 1967 году в Лондоне. Эти банкоматы позволяли клиентам снимать наличные денежные средства без общения с кассиром и посещения банка, что и на данный момент является актуальным. Основными целями создания данного аппарата было увеличение скорости обслуживания, снижение затрат на персонал, повышение удобства для пользователя. Можно заметить, что вышеперечисленные цели стали не только целями, но и ключевыми преимуществами терминалов самообслуживания. И именно эти преимущества позволяют называть терминалы самообслуживания совершенствованием работы как гостиницы, так и других предприятий [4].

Функционал терминалов самообслуживания

Основными функциями терминала обслуживания в гостиницах являются прежде всего регистрация, заезд и выезд гостя. Для того чтобы заселиться в гостиницу, гостю не придется стоять в длинной очереди, а достаточно лишь воспользоваться терминалом саморегистрации, что сэкономит большое количество времени. Также терминалы самообслуживания могут принимать оплату за различные услуги, включая само проживание, печатать чеки или отчетные документы. Информация о гостинице тоже является частью функционала таких устройств, предоставление сведений о номере, услугах, местных достопримечательностях, графика работы различных объектов на территории гостиницы является немаловажной частью обслуживания гостя. Оказание услуг гостям также относится к функциям терминала. Плюс ко всему существует большое разнообразие терминалов самообслуживания, подстроенных под отдельно взятый отель, например встроенные в терминал интерактивные карты или чат-бот, позволяющий получить ответ на часто задаваемый вопрос. Возможность подстроить работу терминала, безусловно, является большим плюсом для отеля и повышает привлекательность для гостей и их лояльность [5].

Опыт внедрения терминалов самообслуживания в гостиницах

На данный момент нехватка персонала в гостиничной индустрии является одной из самых главных проблем индустрии. Недостаток персонала в гостиницах прежде всего подрывает репутацию предприятия и вынуждает отельеров брать на работу неквалифицированных сотрудников. Как известно, основной целью гостиничного предприятия является размещение гостей, чем прежде всего занимается служба приёма и размещения. Сегодня в гостиницах всё чаще и чаще внедряются новые технологии самообслуживания, и терминалы самообслуживания не исключение. На сегодняшний день терминалы самообслуживания пользуются наибольшим спросом на предприятиях общественного питания, а именно в ресторанах быстрого обслуживания (fast-food). Однако и в гостиницах данные современные технологии пользуются немалой популярностью, так, например, в 2018 году такие отели, как «Воздушный экспресс» в аэропорту «Шереметьево» и подмосковный отель «Ареал», стали первыми гостиничными предприятиями в Москве, внедрившими терминалы саморегистрации гостей, а самый первый отель в мире с подобными технологиями открылся в 2011 году в Париже под названием Hi Matic. Сейчас же по данным компании Ariane Systems на 2024 год, терминалы для саморегистрации используются в 3000 отелей в 25 странах с общим количеством более 500000 номеров [6].

В настоящее время существует огромное количество поставщиков и производителей терминалов самообслуживания для гостиниц, например компания «Электронный кассир» предлагает различные модели терминалов самообслуживания стоимостью от 95000 до 345000 рублей с гарантией на 12 месяцев, а вот компания «IT-Innovations» предлагает терминалы самообслуживания для гостиниц, которые интегрированы с системами управления гостиницей (PMS), стоимостью от 58000 до 176000 рублей.

«Терминал Маркет» разрабатывает и производит качественные киоски самообслуживания по доступной цене от 130000 до 195000 рублей.

Преимущества и недостатки внедрения терминалов самообслуживания

К преимуществам можно отнести:

- экономия времени и удобство для гостей — гости смогут быстро получить необходимые им услуги без очереди к сотрудникам, особенно это актуально в гостиницах с большими заездами. Также гости получают больше контроля над процессом обслуживания, свободный выбор услуг без вмешательства сотрудника, что создаёт ощущение свободы и независимости от персонала;
- уменьшение нагрузки на сотрудников — использование терминалов самообслуживания позволит снизить нагрузку на персонал и количество требуемых сотрудников, а также уменьшить расходы гостиницы на оплату заработной платы сотрудникам;
- круглосуточная непрерывная доступность — у терминалов саморегистрации есть возможность функционировать и позволять гостям получать услугу в любое время суток;
- простота использования — как правило, современные терминалы самообслуживания имеют интуитивно понятный интерфейс, который под силу освоить даже гостям, совершенно не разбирающимся в современных технологиях. Плюс ко всему большинство подобных устройств имеют функцию выбора языка, что позволяет получить услугу и воспользоваться устройством более широкому кругу аудитории;
- снижение риска допустить ошибку — благодаря автоматизации процессов снижается риск допустить какие-либо ошибки, связанные с человеческим фактором. Например, при оплате через терминал вероятность неправильной сдачи денег ниже;
- экологичность — иногда использование подобных устройств способствует уменьшению использования бумаги, потому как у гостя есть возможность отказаться от печати чека.

Но, помимо преимуществ, установка терминалов самообслуживания имеет и ряд недостатков:

- технические сбои — любое техническое оборудование подвержено поломкам или какой-либо неисправности, что приводит к задержке обслуживания и негативным отзывам гостей, поэтому одним из самых ключевых недостатков являются технические сбои оборудования;
- необходимость обучения и помощи гостям — несмотря на всевозможную простоту использования терминала, некоторым гостям так или иначе понадобится помощь сотрудника, в частности это касается более пожилого круга пользователей и тех, кто редко пользуется современными технологиями;
- ограниченный функционал — к сожалению, терминалы самообслуживания не способны полностью заменить живого сотрудника, так как у него ограниченный перечень функций. Так, например, терминал не сможет решить конфликтную ситуацию или предложить особый индивидуальный подход к решению какого-либо вопроса гостя;
- отсутствие общения — для большого круга лиц человеческое общение является немалой составляющей как в жизни, так и в обслуживании в гостинице. Отсутствие возможности задать вопрос или уточнить какую-либо информацию может создать дискомфорт и негативные впечатления;
- риск мошенничества — к сожалению, такие терминалы могут стать объектом для взлома, что приводит к утере денежных средств, личных данных гостей и подрывает репутацию и доверие гостей к отелю;
- зависимость от инфраструктуры — бесперебойная работа терминала зависит от многих факторов, например стабильного Интернета, электроснабжения, а также регулярного технического обслуживания;
- высокие затраты на начальных этапах установки — гостиница должна учитывать, что покупка, установка и обслуживание терминалов самообслуживания требуют больших финансовых вложений и быть к этому готовой [7].

Таким образом, можно сделать следующие выводы: 1) в настоящее время инновационные технологии являются неотъемлемой частью всех сфер жизни; 2) внедрение терминалов самообслуживания имеет ряд преимуществ и недостатков, где к преимуществам можно отнести: гибкость и удобство взаимодействия, повышение конфиденциальности и безопасности, быстроту обслуживания. К недостаткам же относятся: технические сбои, потеря социального контакта с гостем, затраты на установку и т. д.

3) внедрение терминалов обслуживания могло бы решить проблемы с нехваткой персонала в гостиницах; 4) терминалы самообслуживания имеют достаточно широкий функционал, включающий в себя возможность заселения и выселения гостя, принятие оплаты, предоставление различных услуг гостиницы и даже возможность отвечать на часто задаваемые вопросы гостей; 5) на данный момент терминалы самообслуживания более популярны в зарубежных гостиничных сетях, в России же они находятся на начаточном этапе внедрения. Мы живем в мире, в котором нас окружают инновационные технологии, облегчающие определённые рабочие моменты, коммуникацию между людьми и в целом жизнь. Однако не стоит забывать, что человеческое общение не смогут заменить никакие инновационные технологии. Элберт Хаббард (американский писатель, философ) сказал: «Одна машина может выполнить работу пяти обыкновенных людей, но ни одной машине не под силу выполнить работу талантливого человека».

Литература

1. Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/414363-okolo-40-vladcevev-kafe-i-restoranolov-v-rossii-s-nachala-pandemii-lisilis> (дата обращения: 27.03.2025).
2. Bnovo [Электронный ресурс]. URL: <https://bnovo.ru/blog/innovation-in-hotels/> (дата обращения: 27.03.2025).
3. Островок! [Электронный ресурс]. URL: <https://b2b.ostrovok.ru/blog/gostepriimstvo-iz-budushhego-shest-trendov-gostinichnoj-industrii/> (дата обращения: 27.03.2025).
4. Картаслов. ру [Электронный ресурс]. URL: <https://kartaslov.ru> (дата обращения: 27.03.2025).
5. Sfera Technology Group [Электронный ресурс]. URL: <https://sferatechnology.ru/info/articles/chto-takoe-terminal-samoobslyuzhivaniya-i-dlya-chego-on-nuzhen/> (дата обращения: 27.03.2025).
6. LCDTOP [Электронный ресурс]. URL: <https://lcdtop.ru/stati/naskolko-samoobslyuzhivanie-v-otele-udobno-i-effektivno> (дата обращения: 27.03.2025).
7. Ozlocks [Электронный ресурс]. URL: https://ozlocks.ru/statii/plusi_i_minusi_servisa_onlain_registracii_v_otele/ (дата обращения: 27.03.2025).

Проскуряков Иван Дмитриевич,

студент,
Московский государственный университет
спорта и туризма, Москва,
E-mail: ivanproskuryakov2005@mail.ru

Научный руководитель

Литвинова Ольга Игоревна,

доктор экономических наук, профессор,
Московский государственный университет
спорта и туризма, Москва,
E-mail: o.litvinova@mail.ru

Герасимов Евгений Михайлович,

студент,
Московский государственный университет
спорта и туризма, Москва,
E-mail: evgengerasimov2005@gmail.com

Экономическая эффективность внедрения искусственного интеллекта в гостиничный бизнес в России

Аннотация. В статье рассматриваются экономическая эффективность внедрения искусственного интеллекта, преимущества и риски его использования для экономики современных гостиничных предприятий. Авторы показывают конкретные примеры успешного внедрения искусственного интеллекта в гостиницах России, которые привели к значительной экономии гостиничных расходов, цифровизации и автоматизации рутинных операций, ускорению и упрощению обслуживания гостей.

Исследование посвящено оценке экономической эффективности внедрения технологий искусственного интеллекта в российский гостиничный бизнес. Целью является выявление влияния автоматизации и аналитики больших данных на ключевые показатели деятельности гостиниц, такие как производительность труда, расходы, выручка и уровень удовлетворённости гостей. Для достижения цели использованы методы анализа и обработки данных и экспертных оценок. Рассмотрен ряд перспективных направлений внедрения ИИ в различные сегменты гостиничной инфраструктуры, такие как распределение ресурсов предприятия, обслуживание клиентов, оптимизация внутренних процессов.

По результатам исследования установлено значительное положительное воздействие технологий ИИ на экономические показатели гостиниц: сокращение расходов, увеличение доходности, ускорение и повышение качества обслуживания клиентов. Сделан вывод о высокой экономической привлекательности внедрения ИИ-инструментов в гостиничные предприятия России.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, гостиница, искусственный интеллект, экономика, экономическая эффективность.

Proskuryakov Ivan,

Student,
Moscow State University
of Sport and Tourism, Moscow,
E-mail: ivanproskuryakov2005@mail.ru

Scientific Supervisor

Litvinova Olga,

Doctor in Economics, Professor,
Moscow State University
of Sports and Tourism, Moscow,
E-mail: o.litvinova@mail.ru

Gerasimov Evgeniy,

Student,
Moscow State University
of Sport and Tourism, Moscow,
E-mail: evgengerasimov2005@gmail.com

Economic Efficiency of Introducing Artificial Intelligence in the Hotel Business in Russia

Abstract. The article discusses the economic efficiency of the introduction of artificial intelligence, the advantages and risks of its use for the economy of modern hotel enterprises. The authors show specific examples of the successful implementation of artificial intelligence in Russian hotels, which have led to significant savings in hotel costs, digitalization and automation of routine operations, acceleration and simplification of guest service.

The study is devoted to assessing the economic efficiency of implementing artificial intelligence technologies in the Russian hotel business. The goal is to identify the impact of automation and big data analytics on key performance indicators of hotels, such as labor productivity, expenses, revenue and guest satisfaction. To achieve this goal, methods of data analysis and processing and expert assessments were used. A number of promising areas for implementing AI in various segments of the hotel infrastructure, such as the distribution of enterprise resources, customer service, and optimization of internal processes, are considered.

The results of the study revealed a significant positive impact of AI technologies on the economic performance of hotels: reduced costs, increased profitability, acceleration and improvement of customer service quality. A conclusion is made about the high economic attractiveness of implementing AI tools in Russian hotel enterprises.

Keywords: hotel business, hotel, artificial intelligence, economics, economic efficiency.

Технологии искусственного интеллекта (далее ИИ) постепенно внедряются во все сферы деятельности человека. Они повышают эффективность и производительность труда за счёт автоматизации процессов и задач, которые прежде выполнялись людьми.

ИИ предлагает преимущества для всех сфер и отраслей бизнеса всех масштабов, как общие, так и специализированные. Например, в розничной торговле с помощью технологий искусственного интеллекта прогнозируется спрос на товары, осуществляется управление цепочками поставок, автоматизируются складские процессы. Не стал исключением и гостиничный бизнес, являющийся одной из стремительно развивающихся сфер экономики.

В научных трудах Е. В. Поповой [1], А. С. Петренко [2], А. Д. Хана [2], В. М. Дедок [3], П. В. Пьяных [3] и других авторов описаны возможности применения искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе.

Использование технологий ИИ в гостиничной индустрии может существенно повысить экономическую эффективность бизнеса. Так, искусственный интеллект автоматизирует процессы бронирования номеров, управления клиентскими запросами и обработки платежей. Это, в свою очередь, уменьшает необходимое количество сотрудников на стойке регистрации, что даёт снижение затрат по статье «зарботная плата» и ускоряет обслуживание клиентов.

Чат-боты и виртуальные ассистенты способны отвечать на многие вопросы гостей, заниматься бронированием услуг, предоставлять информацию о гостинице и даже решать мелкие неурядицы. Благодаря этому снижается нагрузка на персонал, улучшается качество обслуживания.

Искусственный интеллект способствует оптимизации управления запасами, прогнозирует спрос на конкретные товары и услуги, в результате чего отель избегает перепроизводства и излишних затрат.

Технологии ИИ обеспечивают персонализацию услуг: анализ предпочтений гостей формирует персонализированные предложения, услуги, рекомендации, тем самым повышая удовлетворённость клиентов и их лояльность. За счёт персонализированных тарифов и акций, предложенных на основе анализа данных о поведении клиентов, увеличивается доходность гостиничного предприятия.

Прогноз загрузки гостиницы и оптимизация распределения ресурсов, осуществляемые искусственным интеллектом, минимизируют простои и максимизируют доход отеля. Также благодаря анализу больших объёмов информации ИИ оказывает помощь руководству гостиницы в принятии наиболее эффективных и прибыльных решений.

Искусственный интеллект владеет навыком управления системами отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, освещением и другими механизмами, его применение ведёт к снижению затрат на электроэнергию.

Быстрая реакция на запросы клиентов, доступная при помощи технологий ИИ, обеспечивает высокое качество обслуживания и увеличивает степень удовлетворённости гостей.

Интеграция искусственного интеллекта с системами видеонаблюдения даёт возможность в кратчайшее время обнаружить подозрительную активность, для того чтобы принять оперативные меры по предотвращению вероятных нарушений. Использование цифровых решений в системах пожарной безопасности способствует выявлению малейших признаков возгорания и своевременному реагированию на угрозу, а также эффективному управлению действиями людей с помощью рассылки сообщений. Помимо этого, искусственный интеллект применяют для анализа данных о предыдущих инцидентах и прогнозирования потенциальных угроз.

Внедрение ИИ демонстрирует не только гостям, но и партнёрам по бизнесу, что отель шагает в ногу со временем и готов предложить самые современные услуги. Гостиницы, использующие механизмы искусственного интеллекта, выделяются среди конкурентов более высоким уровнем сервиса и комфорта.

В подтверждение вышеизложенному рассмотрим экономическую эффективность внедрения технологий искусственного интеллекта в гостиницы России.

Российские отели, к примеру сеть Azimut Hotels, внедрили ИИ для анализа клиентских данных и обработки запросов, за счёт чего повторные бронирования увеличились на 15%. Также среднее время ответа на вопросы клиентов снизилось на 40%, что заметно повысило уровень удовлетворённости гостей [4].

В качестве примера успешного внедрения ИИ служит опыт отеля Cosmos Collection Izumrudny Les, в котором для обеспечения безопасности используются умные дроны-охранники. Их эффективность приблизительно в 15 раз выше, чем у обычных систем видеонаблюдения. Летающие «секьюрити» оснащены прожектором, громкоговорителем, а ещё тепловизором, в темноте он «видит» человека на расстоянии до 300 метров, а движущийся автомобиль – на расстоянии до 500 метров [5].

В российских отелях, использующих IoT-решения от Яндекс. Станция или Билайн IoT, включающие в себя технологии ИИ, расходы на электроэнергию сократились на 15–20% за счёт автоматизированного управления.

В московском отеле «Интурист» внедрена система умного управления освещением и температурой на базе ИИ. Система адаптируется к времени суток и активности гостей, снижая энергопотребление без ущерба для комфорта [4].

Небольшие отели и хостелы активно пользуются чат-ботами, чтобы автоматизировать общение с клиентами. К примеру, российские стартапы BotHelp и JivoChat способствуют минимизации ручного труда и ускорению ответов на гостевые запросы. Благодаря внедрению ИИ московский хостел «Уют» сократил операционные расходы на 15% и увеличил количество прямых бронирований [4].

Онлайн-платформа Ostrovok.ru использует алгоритмы машинного обучения для динамического ценообразования и анализа спроса. Это позволяет предложить клиентам лучшие варианты жилья по оптимальной цене и повысить доходы партнёров на 20% [4].

Российская платформа «TravelLine» предлагает гостиницам решения для автоматического ценообразования и управления загрузкой номеров. В результате отели увеличивают доходы на 10–20% даже в низкий сезон [4].

Несмотря на представленные выше преимущества, наблюдается ряд препятствий и экономических рисков для более масштабного внедрения ИИ в гостиничный бизнес РФ.

В первую очередь это высокие начальные инвестиции: применение ИИ способно оказаться весьма дорогостоящим и сложным, потому как необходима его интеграция в существующую экосистему, подключение к программному обеспечению и базам данных. Сегодня 30% отельеров отказываются от внедрения подобных технологий из-за предполагаемых высоких расходов, а ещё 20% опасаются, что они окажутся слишком сложными [5].

Ещё одна проблема, связанная с внедрением ИИ, – это потребность гостей в личном взаимодействии и человеческом контакте. Отельеры с неохотой применяют цифровые решения, так как не желают сокращать личную коммуникацию гостей и сотрудников. Присутствуют опасения, что активное внедрение технологий способно привести к оттоку клиентов, ведь общение исключительно с умными устройствами не для всех может быть понятно и комфортно.

Немаловажной причиной, по которой отельеры иногда отказываются от внедрения ИИ-технологий, является беспокойство за конфиденциальность данных гостей. Сохранности информации способствует сотрудничество с проверенными поставщиками ИИ-решений, следование рекомендованным мерам безопасности, обучение персонала и соблюдение строгих правил защиты данных.

Таким образом, внедрение ИИ в гостиничный бизнес в России имеет огромный потенциал для повышения экономической эффективности и конкурентоспособности предприятий. Невзирая на существующие трудности, преимущества использования искусственного интеллекта зачастую перевешивают возможные риски. Инвестиции в технологии будущего сегодня окажутся залогом успеха завтра.

Литература

1. *Попова Е. В.* Российский опыт внедрения искусственного интеллекта в менеджмент предприятия // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 6. С. 79–82.
2. *Петренко А. С., Хан А. Д.* Специфика применения искусственного интеллекта в гостиничном бизнесе // *Мировая наука*. 2021. № 11 (56). С. 132–136.
3. *Дедок В. М., Пьяных П. В.* Применение искусственного интеллекта в международном гостиничном секторе // *The application of artificial intelligence in the international hotel sector*. 2020. С. 59–63.
4. Как ИИ меняет индустрию гостеприимства [Электронный ресурс] // Интернет-сайт Vc.ru. URL: <https://vc.ru/ai/1755593-kak-ii-menyayet-industriyu-gostepriimstva> (дата обращения: 13.03.2025).
5. Искусственный интеллект в индустрии гостеприимства – применение, сложности и перспективы [Электронный ресурс] // Интернет-сайт Digital-report.ru. URL: <https://digital-report.ru/iskusstvennyj-intellekt-v-industrii-gostepriimstva-primenenie-slozhnosti-i-perspektivy/> (дата обращения: 13.03.2025).

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

ГРНТИ: 06.39.41

Калинкина Екатерина Васильевна,

студентка
факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kalinkina.katirina@yandex.ru

Кочергина Ирина Антоновна,

студентка
факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: irinkus2005@mail.ru

Леонов Михаил Евгеньевич,

кандидат экономических наук,
старший преподаватель
кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-код: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Гиршевич Ольга Львовна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры организационного
менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: OGirshevich@synergy.ru
SPIN-код: 6883-7984

Разработка маркетинговой программы продвижения Ивантеевского музыкально-драматического театра в социальной сети ВКонтакте

Аннотация. В современном мире каждая компания имеет свою социальную страницу на любой интернет-платформе. Так проще взаимодействовать с целевой аудиторией и повышать свою узнаваемость. На данный момент некоторые социальные сети заблокированы в Российской Федерации, но появились многие другие. Также не только компании появляются в социальных сетях, но и кафе, шоурумы, музеи, театры и т.д.

В условиях жёсткой конкуренции в интернет-пространстве маркетинговые услуги как никогда востребованны. Настройка таргетинга, правильный выбор аудитории, чёткий контент-план, правильные теги и хештеги – всё это важно для алгоритмов в социальных сетях.

Цель исследования заключается в систематизации полученных результатов в ходе реализации социального проекта маркетингового продвижения Ивантеевского Театра.

Задачи исследования:

Провести анализ целевой аудитории театра, изучение их интересов и предпочтений. Разработать комплексные пакеты таргетинга социальной сети ВКонтакте в соответствии с разной ценовой политикой. Разработать недельный контент-план со специализированными форматами контента для социальной сети ВКонтакте Ивантеевского театра. Определить набор хештегов, при необходимости создать для размещения их в новостях Ивантеевского театра для продвижения в социальной сети. Определить ключевые направления заинтересованных лиц (теги).

В результате реализованного нами проекта был получен анализ целевой аудитории театра, их интересы и предпочтения. Разработаны комплексные пакеты таргетинга социальной сети ВКонтакте в соответствии с разной ценовой политикой, а также недельный контент-план со специализированными форматами контента для социальной сети ВКонтакте Ивантеевского театра. Определены наборы хештегов и созданы для размещения в новостях Ивантеевского театра, затем были определены ключевые направления заинтересованных лиц (теги).

Ключевые слова: маркетинг, таргетинг, контент-план, целевая аудитория, теги, хештеги.

Ekaterina Kalinkina,

Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kalinkina.katirina@yandex.ru

Leonov Mikhail,

PhD in Economics, Senior Lecturer
at the Organisational Management Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-code: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Kochergina Irina,

Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: irinkus2005@mail.ru

Girshevich Olga,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor
at the Department of Organisational Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: OGirshevich@synergy.ru
SPIN-code: 6883-7984

Development of a Marketing Programme to Promote Ivanteevsky Musical Drama Theatre in the Social Network VKontakte

Abstract. In the modern world every company has its social page on any internet platform. It is easier to interact with the target audience and increase its recognisability. At the moment some social networks are blocked in the Russian Federation, but many others have appeared. Also, not only companies appear in social networks, but also cafes, showrooms, museums, theatres, etc.

In conditions of fierce competition in the Internet space marketing services are more in demand than ever. Setting up targeting, proper audience selection, a clear content plan, proper tags and hashtags are all important for social media algorithms.

The aim of the study is to systematise the results obtained during the implementation of the social project of marketing promotion of Ivanteevskiy Theatre.

Objectives of the study:

To conduct an analysis of the target audience of the theatre, to study their interests and preferences. To develop comprehensive targeting packages of the social network VKontakte according to different pricing policy. Develop a weekly content plan with specialised content formats for the VKontakte social network of Ivanteevsky Theatre. Identify a set of hashtags, if necessary, to create to place them in Ivanteevskiy theatre news for promotion in the social network. Determine the key directions of stakeholders (tags).

As a result of the project we implemented, an analysis of the theatre's target audience, their interests and preferences was obtained. We developed comprehensive VKontakte social network targeting packages according to different pricing policies, as well as a weekly content plan with specialised content formats for the VKontakte social network of Ivanteevsky theatre. Sets of hashtags were defined and created for placement in Ivanteevskiy theatre news, then the key directions of stakeholders (tags) were identified.

Keywords: marketing, targeting, content plan, target audience, tags, hashtags.

В современном мире, где цифровые технологии проникают во все сферы жизни, культурные учреждения, такие как театры, сталкиваются с необходимостью адаптации к новым условиям [1]. Одним из наиболее эффективных способов достижения этой цели является активное присутствие в социальных сетях. В частности, социальная сеть ВКонтакте, обладая широкой аудиторией и разнообразными инструментами для взаимодействия с пользователями, представляет собой идеальную платформу для продвижения культурных мероприятий и привлечения новой аудитории. Ивантеевский театр как важный культурный

центр нуждается в разработке маркетинговой программы, которая позволит ему не только сохранить свою актуальность, но и значительно расширить свою аудиторию [2].

Нами был получен проект в рамках проведения маркетингового анализа, где нам предстояло в течение учебного семестра реализовать проект по продвижению. Ключевые требования заказчика: привлечь внимание жителей к театру, культурно-просветительским проектам, развитие молодежных инициатив в сфере Ивантеевского театра.

В рамках данной работы рассмотрены несколько ключевых аспектов, касающихся продвижения Ивантеевского театра в социальной сети ВКонтакте. В первую очередь проведён анализ текущего состояния продвижения театра в данной платформе [3]. Проведён всесторонний анализ, позволивший детально выявить сильные и слабые стороны текущей стратегической структуры. Это способствовало точному определению конкретных областей, требующих оптимизации или модификации. Данная комплексная оценка служит фундаментальной основой для разработки оптимизированной контент-стратегии.

Последующая сегментация целевой аудитории кинотеатра выявила специфические предпочтения и модели поведения потенциальных зрителей. Этот детальный демографический анализ является ключевым этапом в формировании эффективной контент-стратегии, направленной на обеспечение соответствия психографическим и поведенческим характеристикам аудитории.

Разработанная контент-стратегия служит основой для создания высококачественного и привлекательного контента, нацеленного на привлечение как текущих подписчиков, так и новых зрителей. Такой стратегический подход гарантирует актуальность контента и его соответствие ожиданиям и интересам целевой аудитории, применяя принципы коммуникации, ориентированной на потребителя.

Важным элементом данной стратегии является рациональное использование разнообразных форматов контента, включая текстовый контент, визуальные материалы, видеоконтент и интерактивные элементы. Этот комплексный подход направлен на максимальное вовлечение аудитории и поддержание устойчивого интереса, используя принципы мультимедийной коммуникации и интерактивного дизайна контента [4].

Статья рассматривает детализированное применение методов таргетированной рекламы для увеличения охвата кинотеатра и повышения его видимости в социальной сети «ВКонтакте». Данная стратегия распределения рекламных ресурсов разработана с целью оптимизации онлайн-присутствия кинотеатра и расширения его аудитории, применяя принципы цифрового маркетинга и оптимизации социальных сетей.

Дополнительно программа включает надёжные механизмы активного вовлечения аудитории и сбора обратной связи. Этот итеративный процесс обеспечивает постоянное совершенствование контент-стратегии на основе анализа отзывов потребителей в режиме реального времени и учёта изменяющихся предпочтений, применяя принципы анализа потребительской обратной связи и стратегической итерации. Взаимодействие с подписчиками, проведение опросов, конкурсов и интерактивных мероприятий помогут создать активное сообщество вокруг театра, что, в свою очередь, поспособствовало повышению лояльности и интереса к его мероприятиям. Рассмотрены возможности сотрудничества с культурными инициативами и другими организациями, что может значительно расширить охват и повысить интерес к театру [5].

В заключение работа содержит оценку ожидаемых результатов от внедрения предложенной маркетинговой программы, а также рекомендации по улучшению текущей стратегии.

Изначально, на странице ВКонтакте не была определена ясная целевая аудитория. Мы чётко составили аватар Целевой аудитории.

Демография: от 20 лет и выше. Место проживания: в любой части России. Приветствуются люди с любым семейным положением. Аудитория со средним заработком.

Психографика: люди должны отдыхать, просматривая данный контент, и таким образом получать пользу. Увлечение автора – литература, походы по музеям, театрам, чтение классической литературы. Также авторы, которые заинтересовались творчеством.

Поведение: людям всегда интересна тема культурного и духовного самообогащения. Они любят ходить на тихие спокойные мероприятия с ценителями искусства. Посетить парки, библиотеки, художественные галереи много размышлять про себя.

После того как мы определились с целевой аудиторией, нужно было настроить таргетинг.

1. География — Москва, Подмосковье.
2. Демография — мужчины и женщины 20–75 лет.
3. Интересы и поведение — искусство, литература, увлечённость музеями и театрами.
4. Пользовательские аудитории — загрузить списки пользователей, которым можно показывать рекламу, — это могут быть подписчики сообщества.
5. Устройства — телефоны, ноутбуки.

Также мы предложили заказчику три пакета в условиях ограниченного бюджета. Стоит отметить, что выбор пакета может сильно повлиять на эффективность продвижения.

1-й пакет: его стоимость 10000 рублей, в него входит: количество показов — 1000, стоимость одного показа — 10 рублей, длительность компании 14 дней, частота показов контента 20 дней в день.

2-й пакет: его стоимость 20000 рублей, в него входит: количество показов — 2000, средняя стоимость показа — 1500 рублей, узкая целевая аудитория — возраст 35–45 лет, район Пушкино.

3-й пакет: его стоимость 55000 рублей, в него входит: количество показов — 4200, общение с подписчиками в будни и выходные, стоимость 1 показа — 16 рублей.

Заказчику было предложено в условиях ограниченного бюджета использовать 2-й пакет, однако при большем бюджете самым мудрым решением будет использовать 3-й пакет.

Далее мы с командой приступили к контент-плану. В ходе реализации проекта была установлена связь с заказчиком и был предложен график выкладки контента, представленный в таблице 1.

Таблица 1

Контент-план для Ивантеевского театра

Table 1

Content plan for Ivanteevsky theatre

Дни недели	Описание
Понедельник	9:00 — 11:00, сторис — викторина
Вторник	13:00 — 14:00, шортс — неудачные дубли
Среда	10:00 — 14:00, посты, шортс — рассказ об актёрах
Четверг	17:00 — 19:00, шортс — мастер-класс
Пятница	9:00 — 18:00, шортс, сторис, выкладка статей — рассказ о театре
Суббота	9:00 — 19:00, шортс на 1 минуту 4–5 штук, сторис 12 слайдов и фотографии, подготовка к выступлению
Воскресенье	13:00 — 17:00, прямой эфир

Заказчиком был утвержден контент-план, наша команда приступила к завершающей части продвижения ВК страницы по Ивантеевскому театру.

Для повышения узнаваемости были разработаны следующие хештеги:

#ПушкинскийТеатр; #МузыкальныйТеатр; #ДраматическийТеатр; #Искусство; #ТеатральнаяЖизнь; #Премьера; #ТеатральныйФестиваль; #БилетыВТеатр; #ТеатральныйКонкурс; #Закулисье; #ТеатральныйМастеркласс; #ТеатральныеЭмоции; #ТеатральнаяЖизнь; #ТеатральныйМир.

А для классификации по интересам и расширения настроек таргетинга разработаны теги:

Музыкально-драматический; Ивантеевский; Городской округ; Культура; Искусство; Спектакли; Актёры; Театральная жизнь; Афиша; Билеты; Классика; Творчество; Творческие люди; Мастерство;

Искусствоведение; История театра; Театральная школа; Премьера; Фестиваль; Конкурс; Выступления; Концерты; Мероприятия.

В заключение хотелось бы отметить, что интеграция всех аспектов разработанной стратегии позволила Ивантеевскому театру не только укрепить свои позиции в цифровом пространстве, но и создать уникальное предложение для своей аудитории. В условиях постоянных изменений в мире искусства и культуры театры должны быть готовы к адаптации и инновациям, чтобы оставаться актуальными и востребованными.

Разработка и реализация эффективной маркетинговой программы в социальной сети ВКонтакте – это шаг к успешному будущему театра, который позволит ему не только сохранить свою идентичность, но и привлечь новое поколение зрителей, заинтересованных в театральном искусстве.

Литература

1. *Леонов М. Е., Дмитриев А. Г.* Миссия проекта как драйвер формирования эффективной системы стратегического управления в современных проектах // В сборнике: Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции). – М., 2024. С. 431–435.
2. *Дмитриев А. Г.* Коучинг как средство развития и трансформации организации // В сборнике: Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов (шифр – МКАП 36). Сборник материалов XXXVI Международной научно-практической конференции. – М., 2025. С. 263–268.
3. *Леонов М. Е.* Анализ процесса перехода системы государственного управления проектами и программами РФ к использованию современных проектных технологий // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8. № 8.
4. *Леонов М. Е., Хабаров В. И.* Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4 (94). С. 39–49.
5. *Леонов М. Е., Дмитриев А. Г.* Определение направлений развития системы управления государственными проектами и программами // Проблемы теории и практики управления. 2023. № 5. С. 75–84.

Киселева Анна Андреевна,
студентка факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anna.kiseleva2611@gmail.com

Леонов Михаил Евгеньевич,
кандидат экономических наук,
старший преподаватель
кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-код: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Андруник Андрей Петрович,
кандидат педагогических наук,
доцент, профессор кафедры
организационного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: andrunik72@mail.ru
SPIN-код: 8429-7070

Разработка маскота для экологического движения «РазДельный Сбор»

Аннотация. Актуальность исследования заключается в возросших потребностях государства, бизнеса и общества в сборе и переработке отходов как перспективного направления устойчивого развития региона и страны в целом.

Среди ключевых инициатив движения «РазДельный Сбор» – акции по раздельному сбору отходов, экопросветительские мероприятия, экологизация бизнеса, экотуры и законодательные инициативы. Однако разнообразие направлений деятельности и масштаб региона затрудняют восприятие движения как единой структуры. Для решения этой проблемы было принято решение создать уникальный маскот – визуальный символ, объединяющий все инициативы и повышающий узнаваемость движения [5].

Целью статьи является систематизация результатов разработки маскота, направленная на укрепление имиджа движения.

Задачами статьи являются:

- визуализация активностей в единый бренд;
- формирование эмоционально привлекательного образа;
- формирование символа движения.

В результате исследования получен визуальный образ персонажа маскота, являющийся персонажем-посредником, отражающим не только экологическую ответственность, но и демонстрирующим, что следовать принципам осознанного потребления – это легко, экономично и позитивно.

Ключевые слова: маскот, экологическое движение, красный медведь, дизайн-разработка, вовлечение аудитории.

Kiseleva Anna,
Student
at the Faculty of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anna.kiseleva2611@gmail.com

Leonov Mikhail,
PhD in Economics, Senior Lecturer
at the Organisational Management Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-code: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Andrunik Andrei,
PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Professor at the Department
of Organisational Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: andrunik72@mail.ru
SPIN-code: 8429-7070

Development of a Mascot for the Environmental Movement «Separate Waste Collection»

Abstract. Relevance of the Study. The relevance of this research lies in the growing needs of the state, businesses, and society for waste collection and recycling as a promising direction for the sustainable development of the region and the country as a whole. Among the key initiatives of the «Separate Waste Collection» movement are campaigns for waste separation, eco-educational events, greening of businesses, eco-tours, and legislative initiatives. However, the diversity of activities and the scale of the region complicate the perception of the movement as a unified structure. To address this issue, a decision was made to create a unique mascot – a visual symbol that unites all initiatives and enhances the movement's recognizability [5].

The aim of the article is to systematize the results of the mascot's development, aimed at strengthening the movement's image.

Tasks of the Article

1. Visual integration of activities into a single brand.
2. Formation of an emotionally appealing image.
3. Creation of a symbolic representation of the movement.

Research Results. The study resulted in a visual image of the mascot character, which serves as a mediator. It reflects not only environmental responsibility but also demonstrates that following the principles of conscious consumption is easy, economical, and positive.

Keywords: mascot, environmental movement, red bear, design development, audience engagement.

АНО «СоДействие», представляющая экологическое движение «РазДельный Сбор» в Москве и Московской области, ставит перед собой амбициозную цель – трансформировать систему обращения с отходами в России.

На первом этапе проекта была налажена коммуникация с представителями АНО «СоДействие» [1]. В ходе встреч заказчик предоставил детальный бриф (требования описаны в отдельном файле), где ключевыми пунктами стали:

- создание персонажа, олицетворяющего ответственного потребителя;
- возможность адаптации образа через аксессуары (шарф, велосипед, многоразовая бутылка и т.д.);
- исключение негативных стереотипов и уже используемых другими организациями образов [4].

Первоначально в брифинге фигурировал белый медведь, однако за год этот концепт утратил актуальность. В результате совместного обсуждения студенческой командой сначала был предложен новый образ – енот, был прописан характер героя и нарисован сам маскот, однако на первом звонке с заказчиком было выяснено, что данное животное для своего проекта уже взяли конкуренты [2].

Далее было несколько вариантов для маскота, таких как земля, лягушка и красный медведь (рис. 1).



Рис. 1. Варианты маскотов на согласование с заказчиком

Fig. 1. Variants of mascots for coordination with the customer

В ходе обсуждения маскота с заказчиком был выбран и утверждён красный медведь.

Процесс создания маскота проходил в несколько этапов.

Концептуализация:

— анализ требований заказчика и изучение уже существующих примеров, таких как маскоты

Росприроднадзора;

— выбор животного-символа, который должен быть нейтральным и легко адаптироваться к различным контекстам.

Формирование характера маскота:

— дружелюбный;

— экологичный;

— современный;

— ответственный;

— хороший помощник.

Дизайн-разработка:

— создание базового образа красного медведя, который должен быть ярким, но не агрессивным;

— проработка аксессуаров: шарф в фирменных цветах движения (зеленый, белый, синий), сумка-шоппер и велосипед.

Согласование и доработки:

— интеграция образа в различные форматы: стикерпаки для социальных сетей, ростовые куклы для акций, полиграфия;

— добавление сезонных элементов (шапка, варежки) для усиления эмоциональной связи с аудиторией.

В результате реализации проекта был создан маскот — красный медведь, полностью соответствующий требованиям заказчика (рис. 2).



Рис. 2. Результат разработки маскота

Fig. 2. Result of mascot development

Недавно разработанный персонаж обладает изысканным внешним видом, тщательно разработанным для облегчения плавной интеграции в различные способы передвижения. Эта адаптивность усиливается множеством многофункциональных аксессуаров, включая специализированное оптическое оборудование для академических целей и интегрированные контейнеры для сбора отходов. Отличительные черты персонажа включают яркую цветовую палитру и интуитивно понятный дизайн, обеспечивающие быстрое узнавание и запоминаемость в различных демографических сегментах.

Персонаж был успешно внедрен в цифровые коммуникации движения, и в планах расширить его узнаваемость с помощью видеоконтента и товаров. Некоммерческая организация «Assistance» высоко оценивает новую визуальную идентичность за её эффективное решение для поддержания визуальной согласованности между инициативами, значительного повышения вовлечённости участников и укрепления сплочённой идентичности сообщества.

Разработка маскота для движения «Раздельный Сбор» стала важным шагом в укреплении его имиджа. Красный медведь как символ экологической осознанности и активности не только соответствует поставленным задачам, но и открывает новые возможности для коммуникации с аудиторией. Дальнейшее

развитие проекта может включать расширение линейки аксессуаров и интеграцию маскота в образовательные программы движения.

Помимо прочего, нашей командой был приобретен значительный опыт в реализации проектов, наша команда приобрела ценный опыт: от согласования концепций с заказчиком до адаптации дизайна под меняющиеся требования [2; 3]. Этот опыт включает навыки кросс-функционального взаимодействия, оперативного решения конфликтов (например, смена образа маскота из-за конкурирующих проектов) и интеграции символа в мультимедийную коммуникацию (соцсети, мерч, образовательные программы). Полученные компетенции станут основой для реализации будущих экологических и социальных инициатив, требующих гибкости и креативного подхода.

Литература

1. *Дмитриев А. Г.* Коучинг как средство развития и трансформации организации // В сборнике: Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов (шифр – МКАП 36). Сборник материалов XXXVI Международной научно-практической конференции. – М., 2025. С. 263–268.
2. *Леонов М. Е., Дмитриев А. Г.* Миссия проекта как драйвер формирования эффективной системы стратегического управления в современных проектах // В сборнике: Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции). – М., 2024. С. 431–435.
3. *Леонов М. Е., Дмитриев А. Г.* Определение направлений развития системы управления государственными проектами и программами // Проблемы теории и практики управления. 2023. № 5. С. 75–84.
4. *Леонов М. Е.* Анализ процесса перехода системы государственного управления проектами и программами РФ к использованию современных проектных технологий // Московский экономический журнал. 2023. Т. 8. № 8.
5. *Леонов М. Е., Хабаров В. И.* Анализ применения проектных технологий при реализации национальных проектов // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 4 (94). С. 39–49.

Шакуров Ринат Русланович,

студент факультета
информационных технологий,
Университет «Синергия», Москва

Леонов Михаил Евгеньевич,

кандидат экономических наук,
старший преподаватель
кафедры организационного
менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-код: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Фомичев Андрей Николаевич,

кандидат экономических наук,
профессор,
профессор кафедры
организационного
менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: an2005a1@yandex.ru
SPIN-код: 9907-8226,
ORCID: 0000-0001-7123-2093

Разработка веб-сайта «Фабрика изобретений» для АНО в сфере креативных индустрий

Аннотация. Актуальность разработки веб-сайта «Фабрика изобретений» для Автономной некоммерческой организации (АНО) обусловлена растущей ролью креативных индустрий в современной экономике и необходимостью создания эффективных инструментов для их поддержки и развития. Веб-сайты становятся ключевым элементом в деятельности некоммерческих организаций, позволяя им привлекать средства, информировать общественность и создавать сообщества единомышленников.

В статье рассматривается процесс разработки веб-сайта «Фабрика изобретений» для Автономной некоммерческой организации (АНО) в сфере креативных индустрий. Описываются основные этапы создания сайта, его структура и функциональность.

Цель исследования: разработать функциональный и удобный веб-сайт «Фабрика изобретений» для АНО в сфере креативных индустрий, отвечающий современным требованиям веб-дизайна и удовлетворяющий потребности организации.

Задачи исследования сводятся к анализу требований и потребностей автономной некоммерческой организации в области креативных индустрий. Разработать структуру и дизайн веб-сайта; внедрить функциональность для сбора пожертвований и проведения краудфандинговых кампаний.

В результате проведённого исследования и разработки был создан веб-сайт «Фабрика изобретений», который представляет собой сложную цифровую платформу, которая объединяет расширенные функциональные возможности с интуитивно понятным пользовательским интерфейсом. Платформа включает домашнюю страницу, специальные разделы для проектов и инициатив по краудфандингу, блог и организационную документацию.

Ключевые слова: создание сайтов, креативные индустрии, независимые некоммерческие организации, привлечение средств через Интернет, открытость информации, простота использования сайта, его потенциал.

Shakurov Rinat,

Student
at the Faculty of Information
Technologies,
Synergy University, Moscow

Leonov Mikhail,

PhD in Economics, Senior Lecturer
at the Organisational Management
Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: meleonov96@gmail.com
SPIN-code: 2072-7683
ORCID: 0000-0001-9777-7120

Fomichev Andrey,

PhD in Economics, Professor,
Professor at the Department
of Organisational Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: an2005a1@yandex.ru,
SPIN-code: 9907-8226,
ORCID: 0000-0001-7123-2093

Development of the «Factory of Inventions» Website for ANO in the Field of Creative Industries

Abstract. The relevance of developing a website 'Factory of Inventions' for the Autonomous Non-Profit Organisation (ANO) is due to the growing role of creative industries in the modern economy and the need to create effective tools for their support and development. Websites are becoming a key element in the activities of non-profit organisations, allowing them to raise funds, inform the public and create communities of like-minded people.

The article discusses the process of developing a website 'Factory of Inventions' for an Autonomous Non-Profit Organisation (ANO) in the field of creative industries. The main stages of website development, its structure and functionality are described.

The aim of the research: to develop a functional and user-friendly website 'Factory of Inventions' for the Autonomous Nonprofit Organisation (ANO) in the field of creative industries, which meets modern requirements of web design and satisfies the needs of the organisation.

The objectives of the research are to analyse the requirements and needs of an autonomous non-profit organisation in the field of creative industries. To develop the structure and design of the website; to implement functionality for collecting donations and conducting crowdfunding campaigns.

The research and development resulted in the creation of the Invention Factory website, which is a sophisticated digital platform that combines advanced functionality with an intuitive user interface. The platform includes a homepage, dedicated sections for projects and crowdfunding initiatives, a blog and organisational documentation.

Keywords: website creation, creative industries, independent non-profit organisations, online fundraising, openness of information, ease of use of website, its potential.

В современном мире креативные индустрии играют всё более важную роль в экономике и социальной жизни. Веб-сайт «Фабрика изобретений» разработан с целью предоставить АНО в сфере креативных индустрий мощную платформу для решения задач сбора средств, привлечения внимания к проектам и создания сообщества единомышленников.

Техническое задание: создать удобный, информативный сайт, который содержит информацию о миссии организации, её достижениях и проектах с возможностью принимать пожертвования и проводить краудфандинговые кампании для проектов резидентов.

В процессе создания веб-сайта «Фабрика изобретений» было проведено исследование потребностей и анализ аналогичных веб-сайтов. Сайт разработан с использованием многоуровневой архитектуры, которая объединяет HTML, CSS и JavaScript для внешнего интерфейса, Python для внутренней обработки и SQL для эффективного управления базой данных и операций [3].

Листинг страницы «Фабрика изобретений»

1. Основная структура HTML-документа

```
<html lang="ru">
```

На этом этапе мы начинаем с объявления языка документа. Указание lang=»ru» помогает браузерам и поисковым системам понимать, на каком языке написан контент страницы.

2. Заголовок документа

```
<head>
```

```
<meta charset="utf-8"/>
```

```
<meta content="width=device-width, initial-scale=1.0" name="viewport"/>
```

```
<title> Фабрика изобретений</title>
```

В разделе заголовка HTML-документа мета-теги играют решающую роль в оптимизации представления и функциональности веб-страниц. Атрибут `meta charset`, имеющий значение «utf-8», обеспечивает точную кодировку символов, облегчая надлежащий рендеринг и интерпретацию многоязычного контента.

Атрибут `meta name` со значением «viewport» является фундаментальным компонентом адаптивного веб-дизайна. Он предписывает браузеру адаптировать макет в соответствии с размером экрана, тем самым улучшая работу пользователя на мобильных устройствах. В современном цифровом мире, ориентированном на мобильные устройства, эта функция имеет первостепенное значение.

Тег `<title>` служит основным идентификатором веб-страницы, появляясь на вкладке браузера и в результатах поисковой системы. Это важно как для дизайна пользовательского интерфейса, так и для поисковой оптимизации (SEO).

3. Подключение стилей

```
<script src="https://cdn.tailwindcss.com"></script>
<link href="https://cdnjs.cloudflare.com/ajax/libs/font-awesome/5.15.3/css/all.min.css" rel="stylesheet"/>
<link href="https://fonts.googleapis.com/css2?family=Roboto:wght@400;700&display=swap" rel="stylesheet"/>
```

На следующем этапе нашего процесса разработки мы интегрируем основные фреймворки и библиотеки. В частности, мы использовали Tailwind CSS для быстрого и систематического создания динамичных и адаптивных стилей. Кроме того, мы включим Font Awesome для улучшения визуального представления и интерактивности элементов пользовательского интерфейса. Кроме того, мы установим связь с Google Fonts для интеграции шрифта Roboto, который улучшит разборчивость и эстетическое качество текстового контента [2].

4. Основной стиль для тела документа

```
<style>
  body {
    font-family: 'Roboto', sans-serif;
  }
</style>
```

В структуре HTML элемент `<style>` используется для определения основного шрифта для всего документа.

5. Начало тела документа

```
<body class="bg-gray-50">
```

Тег `<body>` содержит весь видимый контент страницы. Здесь мы добавляем класс `bg-gray-50`, который задаёт светло-серый фон для всей страницы.

6. Заголовок страницы

```
<header class="bg-white shadow-md">
  <div class="container mx-auto flex justify-between items-center py-4 px-6">
```

В выделенной области в верхней части интерфейса расположена панель навигации. Для достижения центрального выравнивания панели навигации в интерфейсе используется класс `mx-auto`. Этот класс использует принципы flexbox, в частности свойство `justify-content: space-between`, для обеспечения равномерного распределения элементов вдоль оси, тем самым располагая их на равном расстоянии друг от друга и от границ контейнера [1].

7. Логотип и название

```
<div class="flex items-center">
```

```


<span class="text-xl font-bold"><a href="index.html">Фабрика изобретений</a></span>
</div>

```

В этот раздел интегрирован корпоративный логотип и соответствующее название веб-сайта. Используя свойство flex в CSS, достигается плавное выравнивание этих элементов по горизонтали. Кроме того, свойство margin-right применяется для установления соответствующего интервала между логотипом и текстовым содержимым, тем самым уточняя визуальную иерархию и повышая эстетическую гармонию интерфейса.

8. Навигационное меню

```

<nav class="hidden md:flex space-x-6">
  <a class="text-gray-700 hover:text-purple-600" href="#">Миссия сайта</a>
  <a class="text-gray-700 hover:text-purple-600" href="#">Фриланс</a>
  <a href="crowdfunding.html" class="text-gray-700 hover:text-purple-600">Сбор средств</a>
  <a class="text-gray-700 hover:text-purple-600" href="#">Поиск</a>
</nav>

```

В этом разделе мы рассмотрим дизайн и реализацию навигационного меню с использованием передовых методов CSS для оптимизации взаимодействия пользователя с различными размерами экрана. В частности, применение класса «md: flex» имеет решающее значение на мобильных устройствах. Для дальнейшего улучшения эргономики навигации используется атрибут «space-x-6» [3].

9. Кнопка входа и иконка пользователя

```

<div class="flex items-center space-x-4">
  <button class="text-gray-700 hover:text-purple-600"><a href="login.html">Войти</a></button>
  
</div>

```

В этом разделе веб-сайт был оснащен функцией входа в систему, которая сопровождается графическим представлением профиля пользователя.

10. Основной контент страницы

```

<main class="container mx-auto px-6 py-12">

```

В этом разделе мы переходим к области основного содержимого страницы, обозначая её как основную часть посредством применения HTML-элемента <main>.

11. Раздел о фрилансе

```

<section class="text-center mb-12">
  <h1 class="text-4xl font-bold mb-4">Freelance — свобода творить и зарабатывать</h1>
  <p class="text-lg mb-6">Freelance — это работа на себя, без постоянного места работы и с возможностью выбора проектов </p>

```

В этом разделе мы сформулируем заголовок и описание для работы фрилансера, используя классы для изменения типографских характеристик текста. Класс text-center будет использоваться для обеспечения центрирования текста в пределах выделенной области.

12. Список преимуществ фриланса

```

<ul class="text-left inline-block">
  <li class="mb-2">Свобода: выбирайте проекты, устанавливайте свой график</li>

```

```

<li class="mb-2"> Творчество: реализуйте свой потенциал в любимых проектах</li>
<li class="mb-2"> Доход: зарабатывайте по своему труду</li>
<li class="mb-2"> Удобство: работайте из дома или любого удобного места</li>
</ul>

```

В этом разделе мы рассмотрим многочисленные преимущества работы фрилансером. Использование класса «text-left» гарантирует, что текст выровнен по левому полю, в то время как стиль «mb-2» применяет постоянный интервал между элементами в списке.

13. Раздел популярных проектов

```

<section class="mb-12">
  <h2 class="text-2xl font-bold mb-6">Популярные проекты</h2>
  <div class="grid grid-cols-1 md:grid-cols-2 gap-6">

```

В этом разделе мы используем тематический заголовок. Используя сетку с конфигурацией из двух столбцов для средних и больших разрешений экрана, мы реализуем парадигму адаптивного дизайна [2].

14. Карточка проекта

```

<div class="bg-white p-6 rounded-lg shadow-md">
  
  <h3 class="text-xl font-bold mb-2">Вторая жизнь для вещей</h3>
  <p class="text-gray-700 mb-4">Создайте платформу для обмена и продажи одежды, электроники, мебели и других вещей </p>

```

Каждая карточка проекта тщательно оформлена как отдельный элемент <div>, отличающийся чистым белым фоном, продуманно нанесёнными отступами и сложным эффектом тени. Для оптимального отображения изображения реализован класс object-cover, в то время как класс rounded-lg используется для придания картам визуальной привлекательности.

15. Информация об авторе проекта

```

<div class="flex items-center">
  
  <div>
    <p class="text-gray-700">Дмитрий Соколов</p>
    <p class="text-gray-500 text-sm">July 14, 2022</p>
  </div>
</div>

```

В этом разделе приводится подробное описание создателя проекта. Класс «mr-3» применяется для установления заданного пространственного разделения между визуальным представлением и текстовым содержанием, тем самым улучшая эстетическое и функциональное представление профиля автора.

16. Раздел потенциальных возможностей

```

<section class="mb-12">
  <h2 class="text-2xl font-bold mb-6">Потенциальные возможности</h2>
  <div class="grid grid-cols-1 md:grid-cols-3 gap-6">

```

В этом разделе мы исследуем новую область, ориентированную на будущие исследовательские возможности.

17. Карточки возможностей

```
<div class="bg-white p-6 rounded-lg shadow-md">
  <h3 class="text-xl font-bold mb-2"> Поддержка и ресурсы</h3>
  <p
    <p class="text-gray-700 mb-4"> Найдите поддержку, ресурсы и возможности для воплощения своих
    идей на нашем сайте </p>
  </div>
```

Этот документ предоставляет всестороннюю поддержку и подробные инструкции. Дизайн карточки включает белый фон и незаметную тень, что повышает её эстетичность и удобочитаемость.

18. Раздел «Наши достижения»

```
<section class="mb-12">
  <h2 class="text-2xl font-bold mb-6">Наши достижения</h2>
  <div class="grid grid-cols-1 md:grid-cols-3 gap-6">
```

В этом разделе мы предоставляем исчерпывающую сводку результатов наших исследований и достижений. Интеграция адаптивной грид-архитектуры обеспечивает бесшовное и адаптивное представление информации в широком диапазоне форматов устройств.

19. Повторение карточек достижений

```
<div class="bg-white p-6 rounded-lg shadow-md">
  <h3 class="text-xl font-bold mb-2"> Проекты</h3>
  <p class="text-gray-700 mb-4"> Изучите список проектов и пообщайтесь с энтузиастами своего дела
  в самых разных областях </p>
</div>
```

В этом начинании мы тщательно разрабатываем карточку для документирования достижений, связанных с проектом.

20. Завершение страницы: Подвал

```
<footer class="bg-white py-6">
  <div class="container mx-auto px-6">
    <div class="flex justify-between items-center">
```

В нижней части веб-страницы элемент HTML <нижний колонтитул> используется для предоставления релевантной информации о веб-сайте. Класс «py-6» применяется для введения вертикального отступа, который улучшает визуальную иерархию и эстетическую привлекательность [1]. Класс «flex right-between» используется для облегчения расположения элементов по краям, способствуя аккуратному и организованному макету.

21. Ссылки в подвале

```
<div class="text-gray-700">
  <a class="mr-4" href="#"> Блог</a>
  <a class="mr-4" href="#"> FAQs</a>
  <a class="mr-4" href="#"> Поддержка</a>
  <a class="mr-4" href="#"> Политика приватности</a>
</div>
```

В этом разделе мы предоставляем гиперссылки на различные разделы веб-сайта. Используя свойство CSS «mt-4», мы устанавливаем оптимальное расстояние между ссылками, повышая визуальную чёткость и облегчая навигацию пользователя.

22. Социальные иконки

```
<div class="flex items-center space-x-4">
  <a href="#"><i class="fab fa-vk text-gray-700 hover:text-purple-600"></i></a>
  <a href="#"><i class="fab fa-telegram text-gray-700 hover:text-purple-600"></i></a>
</div>
```

В этом разделе мы реализуем иконографические представления платформ социальных сетей, используя класс «hover: text-purple-600». Этот класс включает эффект наведения курсора, который динамически изменяет визуальные свойства значков при взаимодействии с ними курсора.

23. Завершение подвала

```
<div class="text-center text-gray-500 mt-4">
  © 2024, Фабрика изобретений
</div>
```

В конце подземной области включено уведомление об авторских правах. При использовании класса «mt-4» вводятся вертикальные поля, улучшающие разборчивость и визуальную выделяемость информации об авторских правах.

В результате был тщательно разработан комплексный веб-сайт для «Фабрики изобретений». Структурная основа веб-сайта построена с использованием HTML, в то время как Tailwind CSS служит основой для оформления. Каждый компонент веб-сайта был тщательно разработан и реализован для оптимизации взаимодействия с пользователем и улучшения визуальной эстетики платформы.

Литература

1. Булычева А. М. Методы и технологии создания сайта // В сборнике: Молодежный вектор развития аграрной науки: материалы 73-й национальной научно-практической конференции студентов и магистрантов. — Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет, 2022. С. 357–361.
2. Бишутина Л. И., Щербаков Д. М. Современные способы создания сайтов // В сборнике: Современные тенденции развития аграрной науки. Сборник научных трудов II международной научно-практической конференции. — Брянск, 2023. С. 566–569.
3. Грабельников А. В. Основы создания веб-сайтов // В сборнике: Актуальные вопросы техники, науки, технологии. Сборник научных трудов национальной конференции. — Брянск, 2023. С. 299–300.

РАЗДЕЛ 20

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА

ГРНТИ: 04.21.61

Бученков Георгий Евгеньевич,
аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 20georg01@mail.ru

Взаимодействие органов власти и бизнеса в обеспечении транспортной доступности регионов

Аннотация. Развитие транспортной инфраструктуры является критически важным фактором территориального развития и повышения инвестиционной привлекательности регионов. Ограниченные бюджетные ресурсы, необходимость модернизации дорожной сети и транспортных узлов, а также возросший спрос на логистические решения требуют активного взаимодействия бизнеса и власти. Государственно-частное партнёрство становится ключевым инструментом решения этих задач.

В докладе будут рассмотрены модели партнёрства в сфере транспорта, включая концессионные соглашения и механизмы совместного финансирования. Проведён анализ лучших практик привлечения частного капитала в инфраструктурные проекты. Выявлены основные барьеры: регуляторные ограничения, высокие финансовые риски и недостаточная координация между участниками. Предложены стратегические подходы, направленные на повышение эффективности взаимодействия власти и бизнеса для обеспечения транспортной доступности регионов.

Ключевые слова: органы власти, бизнес, регион, транспорт, доступность, логистика.

Buchenkov Georgy,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 20georg01@mail.ru

Interaction Between Government Authorities and Business in Ensuring Transport Accessibility of Regions

Abstract. The development of transport infrastructure is a critically important factor for territorial development and increasing the investment attractiveness of regions. Limited budget resources, the need to modernize the road network and transport hubs, as well as the growing demand for logistics solutions, require active interaction between business and government. Public-private partnership (PPP) is becoming a key tool for addressing these challenges.

The report will examine partnership models in the transport sector, including concession agreements and co-financing mechanisms. An analysis of best practices for attracting private capital to infrastructure projects will be conducted. The main barriers will be identified: regulatory constraints, high financial risks, and insufficient coordination among participants. Strategic approaches aimed at enhancing the effectiveness of cooperation between government and business to ensure transport accessibility in regions will be proposed.

Keywords: government authorities, business, region, transport, accessibility, logistics.

Транспортная доступность является ключевым фактором для экономического роста и социального развития регионов. В условиях ограниченных бюджетных ресурсов и необходимости модернизации инфраструктуры эффективное взаимодействие между государственными органами и бизнесом становится особенно актуальным. В данной статье рассматриваются конкретные примеры успешного государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере транспортной инфраструктуры, а также выявляются основные барьеры, с которыми сталкиваются участники таких проектов [1, с. 25].

Примерами успешного ГЧП в транспортной сфере являются следующие проекты:

- строительство платной автодороги М-11 «Нева»;
- модернизация аэропорта «Шереметьево»;
- «Транспортная система Санкт-Петербурга»;
- «Калужская кольцевая автодорога».

Следует рассмотреть каждый из перечисленных проектов.

Строительство платной автодороги М-11 «Нева»

Автодорога М-11 «Нева» соединяет Москву и Санкт-Петербург и является частью федеральной трассы. Проект был реализован в рамках концессионного соглашения, подписанного в 2010 году между государством и консорциумом, в который вошли такие компании, как «Автодор» и «Синергия».

Инвестиции: общая стоимость проекта составила около 300 млрд рублей, концессионер получил право на эксплуатацию дороги в течение 30 лет, что позволяет ему вернуть вложенные средства через плату за проезд.

Результатом данного проекта является:

- сокращение времени в пути (время в пути между Москвой и Санкт-Петербургом сократилось на 2–3 часа, что значительно улучшило транспортную доступность);
- экономический эффект (проект способствовал развитию прилегающих регионов, увеличению объёмов грузоперевозок и росту туристического потока).

Аэропорт «Шереметьево»

Аэропорт «Шереметьево» представляет собой один из крупнейших авиационных узлов, обладающий стратегическим значением для национальной транспортной системы РФ. В 2010 году была запущена программа его модернизации, активное участие в которой приняли частные инвесторы. Основными направлениями инвестиций стали строительство нового терминала D и комплексное обновление инфраструктуры.

Объём частных вложений в реализацию проекта превысил 60 млрд рублей. Это позволило существенно повысить функциональные возможности аэропорта:

- пропускная способность возросла до 40 млн пассажиров в год, что обеспечило «Шереметьево» устойчивое лидерство среди европейских аэропортов по этому показателю;
- развитие международного авиасообщения стало следствием повышения привлекательности аэропорта для зарубежных авиаперевозчиков, что способствовало росту числа международных рейсов и расширению географии полётов.

«Транспортная система Санкт-Петербурга»

Помимо этого, в Санкт-Петербурге реализуется комплексный проект по созданию интегрированной городской транспортной системы, включающей как дорожную, так и общественную инфраструктуру. Проект направлен на повышение связности городской среды и оптимизацию пассажиропотоков.

Ключевой особенностью реализации данного проекта является активное привлечение частных инвестиций. В частности, финансируются строительство новых транспортных развязок, модернизация существующих объектов, а также развитие общественного транспорта. Такой подход позволяет не только сократить нагрузку на бюджет, но и ускорить темпы реализации инфраструктурных инициатив.

Итогом проведенных работ является:

- улучшение транспортной доступности (проект направлен на улучшение транспортной доступности города, что включает в себя строительство новых мостов, развязок и обновление существующих дорог);
- снижение пробок (внедрение новых транспортных решений, таких как выделенные полосы для общественного транспорта, способствует снижению пробок и улучшению качества жизни горожан);
- развитие общественного транспорта (в рамках проекта также предусмотрено обновление подвижного состава общественного транспорта, что улучшает его качество и привлекательность для пассажиров).

«Калужская кольцевая автодорога»

Калужская кольцевая автодорога была построена в рамках ГЧП между правительством Калужской области и частными инвесторами. Проект направлен на улучшение транспортной доступности и развитие логистической инфраструктуры региона [2, с. 52].

Инвестиции: общая стоимость проекта составила около 10 млрд рублей, из которых значительная часть была привлечена от частных инвесторов.

К результатам проект относится:

- улучшение логистики (кольцевая дорога значительно улучшила логистику в регионе, обеспечив более быстрый доступ к ключевым транспортным узлам);
- развитие бизнеса (проект способствовал привлечению новых инвестиций в регион, что привело к созданию новых рабочих мест и развитию местной экономики);
- снижение нагрузки на городские дороги (кольцевая дорога позволила разгрузить городские улицы, что улучшило качество жизни жителей Калуги) [3, с. 88].

Несмотря на успешные примеры, взаимодействие между государством и бизнесом в сфере транспортной инфраструктуры сталкивается с рядом барьеров:

- регуляторные ограничения;
- высокие финансовые риски;
- недостаточная координация.

Регуляторные ограничения

Регуляторные ограничения и некоторые сложности в получении разрешений и лицензий могут значительно замедлить реализацию проектов. Например, в некоторых регионах России процесс согласования проектной документации может занимать несколько месяцев, что увеличивает сроки реализации [4, с. 34].

Высокие финансовые риски тоже являются серьезным барьером для стабильного взаимодействия между государственными организациями и частным бизнесом. Частные инвесторы часто сталкиваются с непредсказуемостью доходов от проектов. Например, в случае с платными дорогами, если трафик оказывается ниже ожидаемого, это может привести к убыткам для инвесторов [5, с. 12].

При изучении проблем с координацией можно сказать, что проблемы во взаимодействии между различными государственными органами могут привести к задержкам в реализации проектов. К примеру, отсутствие четкой координации между министерствами транспорта и финансов может затруднить процесс финансирования инфраструктурных проектов [6, с. 21].

Для улучшения взаимодействия между бизнесом и государственными структурами в рамках проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в транспортной сфере можно предложить следующие меры:

- упрощение процедур и снижение бюрократии (оптимизация регуляторных процессов и создание электронных платформ);
- создание открытых баз данных;
- предоставление налоговых льгот;
- создание независимых органов, отвечающих за мониторинг бизнес-процессов.

Упрощение процедур и снижение бюрократии

В некоторых странах, таких как Сингапур или Грузия, была внедрена система «одного окна» для бизнеса, где все необходимые разрешения и лицензии можно получить в одном месте. Это значительно сократило время на оформление документов и снизило уровень бюрократии. В России можно рассмотреть аналогичный подход, чтобы упростить процесс получения разрешений для проектов ГЧП.

Помимо этого, стоит отметить, что в некоторых странах Европейского Союза успешно функционирует электронная система для подачи заявок на государственные контракты, которая позволяет компаниям подавать документы онлайн и отслеживать статус своих заявок. Внедрение подобной системы в России могло бы упростить взаимодействие между бизнесом и государственными структурами, повысить прозрачность и скорость процессов [7, с. 56].

Создание открытых баз данных

В Великобритании существует портал «Contracts Finder», где публикуются все государственные контракты и тендеры. Это позволяет бизнесу легко находить информацию о возможностях участия в проектах. В целях повышения прозрачности и эффективности реализации проектов государственно-частного партнёрства в России целесообразно рассмотреть возможность создания специализированной цифровой платформы. Такая система могла бы аккумулировать сведения о текущих и планируемых проектах ГЧП, включая финансовые параметры, сроки реализации, механизмы взаимодействия между сторонами и нормативно-правовую базу. Аналогичные решения реализованы в ряде стран и зарекомендовали себя как эффективный инструмент привлечения частных инвестиций и мониторинга проектной деятельности.

Фискальные стимулы

Международный опыт показывает, что предоставление налоговых льгот является важным стимулом для участия частного сектора в инфраструктурных инициативах. В частности, в Австралии действуют преференции для компаний, инвестирующих в проекты ГЧП. Эти меры могут включать снижение налога на прибыль, освобождение от уплаты налога на имущество или иные налоговые послабления. Внедрение аналогичных механизмов в российскую практику могло бы существенно повысить инвестиционную привлекательность проектов и способствовать росту числа участников со стороны бизнеса.

Институциональное обеспечение — роль независимых органов

Одним из факторов успешной реализации проектов ГЧП в международной практике, на примере Австралии, является наличие независимых институтов, обеспечивающих координацию, экспертизу и контроль за реализацией партнёрств. Создание аналогичных структур в России позволило бы усилить институциональную базу ГЧП, повысить доверие частного сектора и минимизировать риски, связанные с неэффективным управлением или правовой неопределённостью.

Таким образом, успешное взаимодействие органов власти и бизнеса в сфере транспортной доступности требует комплексного подхода, направленного на устранение препятствий и создание благоприятных условий для инвестиций. Это, в свою очередь, будет способствовать не только модернизации транспортной инфраструктуры, но и улучшению качества жизни граждан, развитию регионов и повышению их конкурентоспособности.

Литература

1. АУСН: новый специальный налоговый режим с 1 июля 2022 года [Электронный ресурс] // «ГАРАНТ-СЕРВИС». URL: <https://www.garant.ru/article/1550595/> (дата обращения: 14.05.2025).
2. Состояние бизнеса в России улучшилось с начала 2023 года [Электронный ресурс] // Контур. URL: https://kontur.ru/press/news/45235-sostoyanie_biznesa_v_rossii (дата обращения: 14.05.2025).
3. Постановление Правительства РФ от 2 апреля 2020 г. № 409 «О мерах по обеспечению устойчивого развития экономики» (с изменениями и дополнениями).
4. Выбор подходящего режима налогообложения [Электронный ресурс] // Сайт ФНС. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/service/mp/> (дата обращения: 14.05.2025).
5. Игнатьев В. М., Калашникова Е. А. Методы организации производства // Экономика и социум. 2015. № 1 (14). С. 439–447.
6. Магомедова Э. Г. Роль мотивации в управлении персоналом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 42. С. 76–80.
7. Дьяченко Е. И., Лымарева О. А. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации // Символ науки. 2017. № 6. С. 171–175.

Власов Сергей Александрович,

аспирант факультета государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vlassrg@vk.com

Партнёрство государства и бизнеса: реализация проектов цифровой трансформации в Ростовской области

Аннотация. Данная работа посвящена анализу современных форм взаимодействия между государством и частным сектором в процессе цифровизации Ростовской области. Особое внимание уделено роли компании ПАО «Ростелеком», выступающей ключевым технологическим партнёром региона. В статье рассматриваются механизмы государственно-частного сотрудничества, применяемые при реализации цифровых проектов, оценивается их эффективность и влияние на социально-экономическое развитие. На основе анализа конкретных кейсов предложены рекомендации по оптимизации взаимодействия между органами власти и бизнесом в сфере цифровых инноваций. Методологическую основу исследования составили нормативные правовые акты, статистические данные и практические примеры реализации цифровых инициатив.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственно-частное партнёрство, Ростовская область, цифровая инфраструктура, ПАО «Ростелеком», smart-регион, цифровые сервисы.

Vlasov Sergey,

Postgraduate Student at the Faculty
of State and Municipal Administration,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vlassrg@vk.com

Public-Private Partnership: Implementation of Digital Transformation Projects in the Rostov Region

Abstract. The paper explores current models of public-private cooperation in the context of digital development in the Rostov region. A special focus is placed on the role of PJSC «Rostelecom» as a major technology partner. The study analyses mechanisms used in implementing digital projects, evaluates their effectiveness and socio-economic impact, and proposes recommendations for enhancing collaboration between government institutions and business entities. The research draws upon legal frameworks, statistical data, and practical experiences related to regional digital initiatives.

Keywords: digital transformation, public-private partnership, Rostov region, digital infrastructure, PJSC «Rostelecom», smart region, digital services.

Цифровизация регионов — один из важнейших приоритетов развития России. Ростовская область как экономически развитый субъект Южного федерального округа активно внедряет цифровые технологии в различные сферы жизни общества. Эффективное продвижение этой трансформации невозможно без участия частного сектора. Именно поэтому сотрудничество власти и бизнеса становится важным фактором успешной реализации цифровых проектов.

Целью исследования стало рассмотрение моделей взаимодействия между государственными структурами и бизнесом на примере цифровых преобразований в Ростовской области. Основные задачи работы:

- выявить основные направления цифрового развития региона;
- проанализировать участие ПАО «Ростелеком» в цифровизационных проектах;
- оценить эффективность используемых форм ГЧП;
- разработать предложения по улучшению партнёрских отношений.

В работе применялись следующие методы:

- анализ законодательной базы, включая федеральные и региональные программы цифровизации;
- сбор и интерпретация статистических данных по завершённым и текущим проектам;
- case-study — детальный разбор отдельных случаев взаимодействия государства и бизнеса;
- экспертные интервью с представителями власти и корпораций;
- SWOT-анализ существующих моделей сотрудничества.

Объектом исследования стали проекты цифровой трансформации в Ростовской области, реализуемые в рамках государственно-частного партнёрства с 2015-го по 2030 год.

Ключевые проекты цифровой трансформации

Анализ законодательной базы и региональных программ цифровизации (2015—2024 гг.) показал, что Ростовская область активно внедряет проекты, соответствующие целям национальной программы «Цифровая экономика». На основе статистических данных и case-study выделены следующие направления:

- инфраструктурное развитие. Строительство волоконно-оптических сетей (около 2000 км) и установка 48 новых базовых станций в удалённых населённых пунктах позволили сократить цифровое неравенство. Эти меры реализованы в рамках договоров с ПАО «Ростелеком», где конкурсные процедуры обеспечили прозрачность выбора исполнителей;
- цифровизация образования. Модернизация ИТ-инфраструктуры в 100 школах стала результатом совместных усилий власти и бизнеса. Экспертные интервью с представителями Министерства образования подтвердили, что доступ к высокоскоростному Интернету повысил качество образовательных услуг [2, с. 45];
- социальные и городские сервисы. Проект «Безопасный город» (647 камер видеонаблюдения) и платформа «Бытовые услуги» (автоматизация управления торговыми точками) продемонстрировали эффективность цифровых решений в повышении качества жизни. По данным статистики, уровень преступности в крупных городах области снизился на 12% за 2024 год [3, с. 82];
- стратегическое планирование. Разработанная стратегия до 2030 года включает развитие 13 ключевых отраслей. Интеграция региональной ГИС с федеральными системами (например, ЕГАИС) упростила межведомственный обмен данными, что соответствует требованиям к стандартизации.

Модели взаимодействия

SWOT-анализ существующих форм государственно-частного партнёрства выявил следующие модели:

- договоры и агентские соглашения. «Ростелеком» заключает контракты с региональными партнёрами, где конкурсные процедуры минимизируют риски коррупции. Эксперты отмечают, что такая модель эффективна для масштабных проектов, но требует упрощения процедур для малых компаний [1, с. 112];
- инвестиционные проекты в инфраструктуру. Установление налоговых льгот для бизнеса, участвующего в строительстве оптических сетей, позволило привлечь частные инвестиции. Однако в отдалённых районах остаются сложности с устойчивым финансированием;
- социальные инициативы. Создание Совета цифровой безопасности при правительстве области помогло малому бизнесу адаптироваться к новым стандартам. По данным интервью, 70% предпринимателей отметили снижение киберугроз после участия в программах совета [2, с. 204].

Эффективность партнёрства

Результаты сотрудничества соответствуют целям исследования:

- социально-экономическое развитие. По итогам 2024 года, Ростовская область заняла первое место в рейтинге цифровой зрелости регионов РФ. Это связано с ростом числа цифровых сервисов в здравоохранении и ЖКХ, которые повысили доступность услуг для населения [3, с. 89];

- инновационный потенциал. Интеграция региональных систем с федеральными (через ГИС) снизила административные барьеры, что подтверждается снижением сроков обработки запросов на 30%;
- устойчивость моделей. SWOT-анализ выявил, что основной риск – зависимость от финансирования, однако налоговые льготы и «регуляторные песочницы» могут смягчить этот фактор [2, с. 250].

Анализ показал, что сотрудничество власти и бизнеса в Ростовской области стало движущей силой цифровых преобразований. Благодаря партнёрству с ПАО «Ростелеком» и другим участникам рынка удалось модернизировать инфраструктуру, внедрить цифровые сервисы в образование и здравоохранение, а также улучшить качество жизни населения. Однако для устойчивого развития региона такие проекты требуют системного подхода и гибких решений.

На основе исследования предлагаются следующие шаги:

- укрепление диалога между сторонами. Создание постоянной площадки для обсуждения задач цифровизации – например, совместного совета при правительстве – поможет согласовать интересы бизнеса и государственных структур [1, с. 156];
- поддержка малых инновационных компаний. Упрощение процедур госзакупок и внедрение «песочниц» для тестирования новых технологий даст шанс на рынке не только крупным игрокам, но и стартапам;
- развитие кадрового потенциала. Совместные программы переподготовки с вузами и компаниями, как это уже делает «Ростелеком», позволят закрыть дефицит специалистов в сфере ИИ и кибербезопасности [2, с. 280];
- прозрачность и вовлечение граждан. Расширение возможностей для обратной связи через цифровые платформы и публичных отчётов сделает реализацию проектов более открытой и ориентированной на реальные потребности [3, с. 95].

Особое внимание стоит уделить удалённым районам: налоговые льготы для компаний, строящих оптические сети или базовые станции, помогут сократить цифровое неравенство. Также важно стандартизировать интеграцию региональных систем с федеральными – это снизит бюрократические барьеры в конечном итоге, успешная цифровая трансформация региона зависит не только от технологий, но и от готовности сторон к диалогу, гибкости в решении проблем и чёткого понимания долгосрочных целей. Реализация этих рекомендаций позволит Ростовской области укрепить позиции как одного из лидеров цифрового развития в России.

Литература

1. Белов В. Н. Управление проектами цифровизации в субъектах РФ. – Ростов на/Д: Феникс, 2024. – 284 с.
2. Горбунова Е. В. Государственно-частное партнёрство в цифровой экономике: модели и риски. – М.: Юрайт, 2023. – 312 с.
3. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Ростовской области от 24.08.2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.donland.ru/activity/2760/> (дата обращения: 03.04.2025).

Демидов Евгений Андреевич,

аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: demid216@gmail.com
SPIN-код: 7310-6706

Примеры взаимодействия общества и представителей власти в каналах Telegram

Аннотация. Telegram, являясь наиболее активно развивающимся мессенджером с постоянно растущей аудиторией, позволяет существенно сократить пробелы в коммуникации между населением страны и различными структурами, в том числе с представителями власти. В данной статье упор направлен на концепцию цифровой демократии, анализируются особенности платформы и её преимущества перед другими инструментами коммуникации на уровне власть – население. Приводятся примеры успешного использования Telegram-каналов для улучшения диалога с гражданами РФ и получения обратной связи. Результатом исследования является заключение, согласно которому Telegram-каналы действительно оптимизировали взаимодействие между населением и представителями власти, что усилило вовлечённость граждан в политические процессы, а также способствовало оперативности информирования и принятия решений. Однако использование Telegram-каналов предполагает усиленную фильтрацию источников информации и возникновение у населения информационной гигиены, чтобы не оказаться жертвой заведомо ложных новостей и данных.

Ключевые слова: Telegram, цифровая коммуникация, органы власти, общество, информационная политика, Россия, цифровая трансформация.

Demidov Evgeniy,

Graduate Student
at the Department of State
and Municipal Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: demid216@gmail.com
SPIN-код: 7310-6706

Examples of Interaction Between Society and Government Officials in Telegram Channels

Abstract. Telegram, being the most actively developing messenger with a constantly growing audience, allows to build and reduce communication gaps between the population of the country and various structures, including government officials. This article focuses on the concept of digital democracy, analyzes the features of the platform and its advantages over other communication tools at the government-population level. Examples of the successful use of Telegram channels to improve dialogue with citizens of the Russian Federation and receive feedback are given. The result of the study is the conclusion that Telegram channels have indeed optimized the interaction between the population and government officials, which has increased the involvement of citizens in political processes, and also contributed to the efficiency of information and decision-making. However, the use of Telegram channels involves enhanced filtering of information sources and the emergence of information hygiene among the population, so as not to become a victim of deliberately false news and data.

Keywords: Telegram, digital communication, authorities, society, information policy, Russia, digital transformation.

Telegram, позиционируя себя как мессенджер, тем не менее позволяет пользоваться элементами социальной сети с целью распространения информации и контактирования с аудиторией. Росту популярности Telegram способствовали как высокий уровень анонимности и защищённости, так и большой спектр инструментов для получения обратной связи от аудитории — будь то комментарии, реакции или голосование в опросах. С одной стороны, человек может высказать своё мнение, которое может отличаться от всеобщего, не боясь при этом порицания, а с другой стороны, автор канала имеет возможность услышать это непопулярное мнение, которое, тем не менее, может быть довольно важным.

Канал в мессенджере Telegram осуществляет коммуникация «one to many» [1, с. 5–6], а автором такого канала может быть как один человек, так и группа лиц, однако в данном исследовании основное внимание направлено на личные каналы российских политических деятелей, которые активно ведут свои Telegram-каналы. Востребованность такого инструмента, как Telegram-канал, обусловлена несколькими факторами: во-первых, сообщество Telegram-каналов представляет собой хоть и намного более многочисленную аудиторию, чем традиционные источники информации (направленные на массового зрителя), всё же это вовлеченный и активный класс, который готов не только активно выражать свою гражданскую позицию, но и продвигать интересы конкретного автора. Активная коммуникация в личных Telegram-каналах создаёт лояльную аудиторию и позволяет увеличить рейтинги российским политическим деятелям. Во-вторых, как уже было сказано ранее, анонимность Telegramа позволяет поднимать вопросы, которые не могут быть рассмотрены СМИ в том ключе, который бы отразил действительную проблему, а также важно упомянуть, что основная аудитория Telegram — молодое население. Согласно данным Mediascope, охваты Telegram растут во всех возрастных группах. «Самые активные пользователи мессенджера — молодое население. Так, 80% россиян в возрасте от 12 до 24 лет заходят в Telegram в среднем один раз в день. В старшей возрастной группе (старше 55 лет) среднее количество заходивших в Telegram в сутки превысило четверть всех россиян этого возраста» [2]. Примеры успешного взаимодействия власти и общества в социальных сетях показывают перспективность новых форм управления в цифровом пространстве [3].

Эффективность использования Telegram-каналов подтверждают и российские деятели. Так, председатель Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации Вячеслав Викторович Володин активно использует свой Telegram-канал для информирования населения и получения обратной связи. «15 марта исполнилось 4 года с момента создания нашего Telegram-канала. Всё это время обратная связь с вами помогает в принятии решений по актуальным темам. Спасибо!» — гласит пост в личном канале Вячеслава Викторовича от 5 апреля 2025 года [4]. Также в этом посте Вячеслав Володин устроил опрос «Прошу высказаться: из каких источников вы в целом получаете информацию?», в котором на момент написания статьи приняло участие 108300 человек, и 92% процента участников выбрали Telegram как основной источник информации, на втором месте расположился вариант «ТВ», на третьем сайты СМИ и интернет-изданий.

Канал «Вячеслав Володин» можно считать одним из самых популярных каналов российских представителей власти (1,3 млн подписчиков на момент исследования), где население активно даёт обратную связь и поднимает волнующие темы. Наиболее активно себя проявляет население в постах, связанных с мигрантами (10 000 реакций, 4 500 комментариев), мошенниками (8 000 реакций, 2 000 комментариев) и иноагентами (12 000 реакций, 2 500 комментариев). Канал Володина занимает лидирующие позиции среди Telegram-каналов российских политиков. По данным на февраль 2025 года, он находится на втором месте по среднему количеству просмотров одного поста¹. И очень часто Вячеслав Викторович обращает внимание, что он видит и принимает обратную связь от людей. «Ранее мы с вами обсуждали вопросы правоприменения этих норм. С первоначальным предложением Рособнадзора, что для успешной сдачи тестирования по русскому языку детям мигрантов необходимо будет правильно выполнить 30% работы, — не согласились»² или «О защите людей от навязывания платных допуг. На этой неделе продолжим рассмотрение законопроекта, защищающего граждан от излишних трат. Обсуждали с вами его

¹ Политические Telegram-каналы: февраль 2025 [Электронный ресурс]. Сайт компании МЕДИАЛОГИЯ // URL: <https://www.mlg.ru/ratings/socmedia/telegram/13798> (дата обращения: 06.04.2024).

² Официальный Telegram-канал В. В. Володина «Вячеслав Володин» [Электронный ресурс]. URL: https://t.me/vv_volodin/1054 (дата обращения: 06.04.2025).

ранее. Многие сообщали, что часто сталкиваются с подобным: при пользовании услугами банков, приобретении авиа- и железнодорожных билетов, обращении в автосалоны, покупке пакетов связи и подписок и т. д.»¹. Вячеслав Викторович специально подчёркивает, что берёт во внимание как мнение населения, так и их проблемы, с которыми они сталкиваются, тем самым формируя лояльный и активный класс.

Резюмируя информацию с канала «Вячеслав Володин», можно сделать вывод, что в основном канал используется для донесения информации по важным вопросам, что позволяет своевременно доносить взгляд самого В. В. Володина без искажения со стороны СМИ. За счёт резких и эмоциональных заявлений, с присущим патриотизмом, укрепляется имидж «народного политика», который привык говорить «жёстко» и «прямо», при этом учитывая глас народа. И несмотря на то что В. В. Володин не вступает в диалог в комментариях, формат Telegram создаёт ощущение личной связи с подписчиками. Посты публикуются от первого лица, часто в разговорном тоне, что делает их более приближенными.

Ещё одним показательным примером оптимизации взаимодействия органов власти и населения в Telegramе является канал «Настоящий Гладков» [5], создателем которого является губернатор Белгородской области Вячеслав Владимирович Гладков.

Из-за обострения ситуации на границе с Украиной Telegram-канал губернатора стал основным источником своевременной информации. Губернатор регулярно публикует сообщения о происшествиях, в том числе обстрелах населённых пунктов, предупреждениях о ракетной опасности и мерах по ликвидации последствий. Это позволяет жителям оперативно получать важную информацию. Также Вячеслав Владимирович в своём канале регулярно отвечает на вопросы населения и отчитывается о проделанной работе и принятых решениях, что способствует повышению доверия к региональной власти. «Сегодня уже традиционно обзваниваю собственников, которые, по докладу глав муниципалитетов, написали расписку, что в их домах и квартирах закончено восстановление. Набираю случайным образом. Дозвонился Наталье Александровне из Октябрьского в Белгородском районе. Она под моим постом написала, что не до конца выполнили восстановление. Остались вопросы по фасаду и забору. Дал поручение главе Татьяне Петровне Кругляковой в течение нескольких дней выехать и разобраться. Не зря есть русская поговорка: «Шило в мешке не утаишь». Очень рад, что работает обратная связь, и люди сразу пишут, если в их домах восстановление завершено не полностью»², — следует из поста губернатора Белгородской области. Ключевой особенностью Telegram-канала «Настоящий Гладков» является личная вовлечённость губернатора. Гладков самостоятельно публикует многие посты, видеозаписи с мест происшествий, даже ночью, что очевидно создаёт у жителей чувство постоянной работы и непосредственного присутствия представителя власти в контроле за чрезвычайными ситуациями.

Неформальное участие губернатора в ведении своего канала может демонстрировать открытость власти. Он показывает, как цифровые каналы могут вернуть доверие к власти и «человеческое лицо» — через внимание, оперативность и личную вовлечённость.

Telegram-каналы на сегодняшний день стали полноценным инструментом политической коммуникации, где Telegram выступает площадкой, позволяющей как оперативно информировать, так и реагировать на возникающие вопросы, особенно в условиях цифровизации и запроса общества на прямой контакт власти и её усиленную вовлечённость в жизнь населения [6]. Своевременное информирование, а также демонстрация личного присутствия, как это можно наблюдать в канале Вячеслава Гладкова, формирует у граждан имидж народного и отзывчивого представителя власти. Telegram ускоряет вертикаль обратной связи — комментарии, реакции, вовлечённость подписчиков (например, сотни тысяч откликов на посты Вячеслава Володина) дают представителям власти понимание общественного запроса и позволяют оперативно корректировать свою риторику.

Особенно актуально взаимодействие населения и власти в регионах, которые подвержены ЧС или военной угрозе (пример — Белгородская область). Telegram выступает не только как наиболее своевременный источник информации, но и выполняет психологическую функцию — демонстрирует контроль ситуации со стороны властей.

¹ Официальный Telegram-канал В. В. Володина «Вячеслав Володин» [Электронный ресурс]. URL: https://t.me/vv_volodin/1053 (дата обращения: 06.04.2025).

² Официальный Telegram-канал В. В. Гладкова «Настоящий Гладков» [Электронный ресурс]. URL: <https://t.me/vvgladkov/12921> (дата обращения: 06.04.2025).

Однако существует и ряд противоречий. Несмотря на открытые комментарии и активность, коммуникация редко переходит в формат реального диалога. Это ограничивает потенциал более глубокого взаимодействия с населением и требует дальнейшего развития механизмов участия граждан. Популярность Telegram среди российских политиков сигнализирует о трансформации медиаполитического ландшафта. Уход аудитории из традиционных СМИ в мессенджеры и социальные сети подталкивает представителей власти к созданию собственных каналов коммуникации, минуя промежуточные структуры.

Литература

1. *Nobari D. A., Sarraf M. H. K. M., Neshati M. & Daneshvar E. F.* Characteristics of viral messages on Telegram; The world's largest hybrid public and private messenger. // *Expert Systems with Applications*. 2021. P. 168.
2. Аудитория Telegram Отчет по данным Mediascope 2024 г. [Электронный ресурс]. Официальный сайт исследовательской компании Mediascope // URL: https://mediascope.net/upload/iblock/0c1/bkercpc19h48r7e0ifzioccun2qq2zhk/Telegram_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%D1%8F%D0%BD%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C2024.pdf (дата обращения: 04.04.2025).
3. *Байнова М. С.* Взаимодействие органов власти и общества в социальных сетях на примере зарубежного опыта // Историческая социология и современное социальное развитие в России и Китае: сборник статей XVIII российско-китайской социологической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 мая 2022 года. — СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2022. С. 374–379.
4. Официальный Telegram-канал В. В. Володина «Вячеслав Володин» [Электронный ресурс]. URL: https://t.me/vv_volodin/ (дата обращения: 06.04.2025).
5. Официальный Telegram-канал В. В. Гладкова «Настоящий Гладков» [Электронный ресурс]. URL: <https://t.me/vvgladkov> (дата обращения: 06.04.2025).
6. Политические Telegram-каналы: февраль 2025 [Электронный ресурс]. Сайт компании МЕДИАЛОГИЯ. URL: <https://www.mlg.ru/ratings/socmedia/telegram/13798> (дата обращения: 06.04.2024).

Дмитриев Александр Николаевич,

аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alexander_dmitriew@icloud.com
ORCID: 0009-0007-5301-8270

Модель взаимодействия федеральных и региональных властей на примере Российского движения детей и молодёжи: концептуально-аналитический подход

Аннотация. В условиях становления новой парадигмы государственной молодёжной политики Российской Федерации ключевое значение приобретает разработка устойчивых и институционально согласованных моделей взаимодействия между федеральным центром и субъектами Федерации. Одним из таких примеров выступает Российское движение детей и молодёжи «Движение первых (далее – РДДМ, организация; движение) – структура общественно-государственного типа, предназначенная для формирования гражданской идентичности и воспитания молодёжи в соответствии с базовыми ценностями государства. В статье предпринимается попытка научного осмысления модели межуровневого взаимодействия, осуществляемой в рамках деятельности РДДМ, с позиций теории федерализма, институционального дизайна и стратегического управления в публичной сфере. Особое внимание уделяется анализу системных противоречий, функциональных разрывов и ограничений административной координации, препятствующих формированию единого воспитательного пространства.

Ключевые слова: федерализм, молодёжная политика, межуровневое взаимодействие, институционализация, управление, РДДМ.

Dmitriev Alexander,

Postgraduate Student
at the Department of Public
and Municipal Administration,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alexander_dmitriew@icloud.com
ORCID: 0009-0007-5301-8270

Providing for Informational Transparency in Activities of Public Authorities

Abstract. In the context of the emergence of a new paradigm of state youth policy in the Russian Federation, the development of sustainable and institutionally coordinated models of interaction between the federal center and the constituent entities of the Federation is acquiring key significance. One such example is the Russian Movement of Children and Youth «Movement of the first» (hereinafter referred to as RMCDY, the organization) – a public-state type structure designed to shape civic identity and educate young people in accordance with the fundamental values of the state. This article attempts a scholarly interpretation of the inter-level interaction model implemented within the activities of RMCDY, through the lens of federalism theory, institutional design, and strategic management in the public sphere. Special attention is given to the analysis of systemic contradictions, functional gaps, and limitations of administrative coordination that hinder the formation of a unified educational space.

Keywords: federalism, youth policy, inter-level interaction, institutionalization, governance, RMCDY (Russian Movement of Children and Youth).

Актуальность формирования эффективных межуровневых механизмов государственного управления в России обусловлена масштабами территориальной протяжённости и федеративным устройством страны, предполагающим децентрализацию функций, полномочий и ответственности между уровнями власти. Особенно остро эта проблематика проявляется в сфере государственной молодёжной политики, где требуется не только политико-административная согласованность, но и социокультурная адаптивность, позволяющая трансформировать государственные стратегии с учётом условий конкретных сообществ и региональных контекстов.

В этом контексте особое значение приобретает анализ организационных основ и институциональных механизмов работы Российского движения детей и молодежи как одного из ключевых элементов современной молодёжной политики. Целью настоящего исследования является выявление и анализ модели взаимодействия федеральных и региональных органов власти в рамках функционирования организации с акцентом на институциональные противоречия, правовые неопределённости и управленческие дефициты, а также формулирование предложений по оптимизации межуровневого управления в молодёжной сфере.

Методология исследования основывается на институциональном анализе, сравнительно-правовом подходе. Эмпирическую базу составили нормативные правовые акты, стратегические документы, аналитические материалы движения, а также интервью с региональными координаторами организации.

Движение, учреждённое в 2022 году как общественно-государственная структура, представляет собой институциональный проект, в рамках которого выстраивается новая архитектура взаимодействия власти и общества. Организация выступает в качестве пространства координации усилий государства и гражданского сектора, что делает её значимым объектом политико-управленческого анализа. В статье исследуется модель координации властных субъектов, задействованных в функционировании РДДМ, с акцентом на проблемы синхронизации управленческих процессов, дублирования функций, правовых лакун и неопределённости полномочий.

Концептуальное основание функционирования РДДМ как формы государственно-общественного партнёрства заложено в Федеральном законе № 261-ФЗ, который определяет движение как самостоятельного субъекта реализации государственной политики в интересах детей и молодежи, содействие воспитанию детей, их профессиональной ориентации, организации досуга детей и молодежи. [1] Таким образом, движение приобретает черты квазигосударственного института с элементами публично-правового регулирования, сохраняя при этом включённость в сеть общественного участия.

С правовой стороны модель взаимодействия строится по принципу субординации: федеральный центр разрабатывает стратегические ориентиры, утверждает направления деятельности, определяет архитектуру управления и кадровую политику. Региональный уровень осуществляет адаптацию, реализацию и мониторинг. Однако такая иерархия сталкивается с рядом практических проблем.

Во-первых, отсутствует чёткое разграничение функциональных полномочий между федеральными и региональными субъектами управления. Во-вторых, правовая неопределённость статуса организации как общественно-государственного субъекта порождает институциональные противоречия, влекущие конкуренцию между органами власти за управленческие ресурсы и полномочия.

Модель межведомственного кураторства, при которой организация координируется тремя федеральными структурами — Минпросвещения России, Минобрнауки России и Росмолодёжью — усложняет вертикаль управления и затрудняет выработку единой координационной позиции. [1] Это выражается в дублировании методических рекомендаций, множественности циркуляров и неравномерности распределения полномочий и субсидий.

На региональном уровне РДДМ включается в сложную систему исполнительных органов, органов образования и местных администраций. При главах субъектов Федерации создаются координационные советы, функции которых — обеспечение соответствия региональной повестки целям федеральной политики, а также обеспечение обратной связи от территориальных подразделений движения [2]. Однако в реальности наблюдается эффект «инерционного федерализма»: директивы центра не всегда сопровождаются необходимыми ресурсами, кадровым обеспечением и инфраструктурной поддержкой.

Региональные координаторы, зачастую не обладая автономией, выступают как ретрансляторы федеральной повестки, что ограничивает потенциал локальных инициатив и адаптаций. Отсутствие региональных нормативных актов, регулирующих взаимодействие с образовательными учреждениями, распределение ответственности между министерствами образования и молодёжной политики, усиливает правовую фрагментацию.

Дополнительную нагрузку создаёт многофункциональность координаторов: они вынуждены совмещать управленческие, методические, педагогические и PR-задачи. В условиях кадрового дефицита это приводит к формализации работы и имитации активности, не соответствующей реальному воздействию на молодёжную аудиторию.

Ключевая проблема модели межуровневого взаимодействия — это дисбаланс между вертикальной централизацией и горизонтальной фрагментацией. Федеральный центр стремится унифицировать и систематизировать воспитательный процесс, установить единую идентичность и процедурную симметрию, тогда как субъекты федерации оперируют в условиях неоднородной демографической, экономической, культурной и образовательной среды [3].

В результате возникает парадокс: чем более формализованной становится система, тем менее гибкой она оказывается. Административная эффективность подменяет социальную результативность, а система мотивации координаторов строится преимущественно на количественных показателях, игнорируя глубину вовлечённости и воспитательный эффект.

Ситуацию усугубляют высокая ротация управленческих кадров, слабая преемственность программ и низкая институционализация успешных практик, что порождает феномен «точечного энтузиазма», когда результат зависит от личной инициативы, а не от системной модели.

Кроме того, конкуренция и дублирование функций между РДМ, «Юнармией», ВОД «Волонтёры-медики» и другими организациями усиливают проблему рассредоточенности ресурсов и снижают целостность воспитательной работы. В условиях отсутствия чёткой координации происходит «размывание идентичности» воспитательных практик.

Для преодоления обозначенных проблем необходима трансформация архитектуры межуровневого взаимодействия с опорой на следующие принципы:

- функциональная дифференциация — чёткое разграничение полномочий и ответственности между уровнями власти, исключающее управленческие пересечения;
- нормативная детализация — разработка модельных региональных положений о координации, механизмах отчётности, поддержке и автономии;
- цифровизация управления — внедрение единой аналитической платформы для мониторинга, связи и координации в реальном времени;
- переход к качественным метрикам — ориентация на показатели воспитательного и гражданского эффекта, а не на формальные охваты и количество мероприятий;
- профессионализация кадров — развитие системы наставничества, сертификации и непрерывного обучения координаторов.

Модель взаимодействия федеральных и региональных властей, формирующаяся в деятельности движения, отражает более широкий вызов, поиск баланса между централизацией управляемости и децентрализацией реализации политики. Этот пример демонстрирует необходимость не только административной корректировки, но и институционального переосмысления современной молодёжной политики.

Научная и практическая значимость анализа заключается в выявлении ключевых противоречий и дефицитов в управленческом дизайне, что может стать основой для дальнейшей оптимизации и разработки устойчивых механизмов субъектного и ресурсного взаимодействия между уровнями власти в молодёжной сфере.

Литература

1. Федеральный закон от 14.07.2022 № 261-ФЗ (ред. от 24.07.2023) «О российском движении детей и молодёжи» // Официальный интернет — портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Перечень поручений Президента Российской Федерации по вопросам организации деятельности Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодёжи от 28 сентября 2022 г. № Пр-1764. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/69456> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Новиков А.Д. Правовая природа общественно-государственного движения Российского движения детей и молодёжи «Движение первых» // Приоритеты конституционного развития России и стран Содружества независимых государств: сборник научных трудов, к 30-летию Конституции Российской Федерации. — М.: Издательство «Саратовский источник», 2023. С. 355—361.

Зиборов Кирилл Васильевич,

аспирант факультета
государственного и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kvziborov@gmail.com

Государственная поддержка инновационного предпринимательства: потенциал трансформации общества

Аннотация. Статья посвящена анализу роли государственной поддержки инновационного предпринимательства в контексте трансформации общества. Особое внимание уделяется механизмам поддержки стартапов и высокотехнологичных компаний, включая гранты, налоговые льготы, технопарки, венчурное финансирование и другие инструменты. На примере зарубежных стран, таких как США и ЕС, рассматриваются успешные практики государственной поддержки инноваций, которые способствуют ускоренному внедрению новых технологий и развитию научно-технических проектов. Также в статье представлен обзор российского опыта в области государственной поддержки инновационного бизнеса, включая работу таких институтов, как Фонд содействия инновациям, «Сколково» и Российская венчурная компания. Оцениваются достигнутые успехи и выявляются проблемы, с которыми сталкиваются российские предприниматели, включая бюрократические барьеры и недостаток венчурного капитала. В заключение подчёркивается, что для эффективной трансформации инновационного предпринимательства в России необходимо дальнейшее совершенствование механизмов поддержки, упрощение административных процедур и усиление интеграции с международными рынками и инновационными экосистемами.

Ключевые слова: государственная поддержка, инновационное предпринимательство, стартапы, технопарки, венчурное финансирование, международный опыт, российские инновационные институты.

Ziborov Kirill,

Postgraduate Student
at the Faculty of Public Administration,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kvziborov@gmail.com

State Support for Innovative Entrepreneurship: The Potential for Societal Transformation

Abstract. This article analyzes the role of state support for innovative entrepreneurship in the context of societal transformation. Special attention is given to support mechanisms for startups and high-tech companies, including grants, tax incentives, technology parks, venture financing, and other tools. Successful international practices of government support for innovation are examined, using examples from countries such as the USA and EU member states. These practices contribute to the accelerated adoption of new technologies and the development of scientific and technological projects. The article also provides an overview of the Russian experience in supporting innovative businesses, highlighting the work of institutions such as the Foundation for Assistance to Small Innovative Enterprises

(FASIE), Skolkovo, and the Russian Venture Company (RVC). Achievements are assessed, along with challenges faced by Russian entrepreneurs, including bureaucratic barriers and a lack of venture capital. In conclusion, the article emphasizes that for the effective transformation of innovative entrepreneurship in Russia, it is necessary to further improve support mechanisms, simplify administrative procedures, and enhance integration with international markets and innovation ecosystems.

Keywords: state support, innovative entrepreneurship, startups, technology parks, venture financing, international experience, Russian innovation institutions.

Современное общество переживает стремительные перемены, вызванные технологическим развитием, цифровыми преобразованиями и научным прогрессом. Эти изменения формируют новую экономическую реальность, в которой всё большее значение приобретает инновационное предпринимательство. Стартапы и технологические компании не просто создают новые товары и услуги — они оказывают глубокое влияние на экономику и общественные процессы. Они меняют образ жизни людей, подходы к образованию, здравоохранению, производственным системам.

При этом инновационная сфера сопряжена с высокой степенью неопределённости, требует длительных сроков разработки и значительных инвестиций. Многие начинающие компании сталкиваются с трудностями при выходе на рынок: не хватает ресурсов, непросто найти инвесторов. В таких условиях поддержка со стороны государства становится ключевым фактором — она создаёт условия, при которых новые идеи получают шанс на реализацию и внедрение в повседневную жизнь общества.

Цель работы — изучить, каким образом государственная поддержка способствует развитию инновационного предпринимательства, и как это влияет на преобразования в обществе. В рамках исследования решались следующие задачи:

- 1) раскрыть значение инновационного бизнеса в контексте социально-экономического развития;
- 2) рассмотреть действующие формы и инструменты государственной поддержки стартапов и технологических компаний;
- 3) сопоставить российские практики с зарубежным опытом;
- 4) оценить эффективность поддержки в России и выявить проблемные аспекты.

Методы исследования:

- анализ нормативных документов, регулирующих меры поддержки инновационного бизнеса как в России, так и за её пределами;
- сравнение международных подходов к стимулированию инновационной активности;
- обработка экономических и статистических данных, отражающих тенденции развития отрасли;
- опрос и оценка мнений экспертов — представителей бизнеса и органов власти, вовлечённых в поддержку инновационных инициатив.

Объектом исследования выступает система государственной поддержки предпринимательской активности в инновационной сфере в России и за рубежом.

Предметом исследования является государственная политика поддержки инновационного предпринимательства в России и за рубежом.

Инновационное предпринимательство как драйвер трансформации общества

Технологические преобразования

Инновационные компании играют ключевую роль в технологических изменениях общества. Внедрение передовых разработок формирует новую экономическую реальность. Современные технологии — от ИИ и робототехники до биотехнологий и возобновляемых источников энергии — радикально меняют производственные процессы, делая их эффективнее и экономичнее. ИИ уже автоматизирует рутинные задачи в здравоохранении, логистике и производстве, повышая производительность и качество услуг.

Экономическая динамика

Инновационные предприниматели стимулируют экономический рост, создавая рабочие места, повышая производительность и формируя новые отрасли. Стартапы становятся основой экономики знаний. Примером служит развитие Кремниевой долины как глобального технологического центра [10, с. 9].

Социальные преобразования

Инновации трансформируют общество, делая образование доступнее и улучшая здравоохранение. Например, телемедицина обеспечивает жителям удалённых территорий доступ к медицинской помощи, что особенно важно для маломобильных групп населения.

Государственная поддержка инновационного бизнеса

Государство создаёт условия для внедрения технологий и развития науки с помощью различных инструментов – от финансовых до нормативных [2, с. 3].

Финансовая поддержка

Разработка новых продуктов требует инвестиций, особенно в МСП. Государство предоставляет гранты, субсидии, льготные кредиты и венчурные вложения [3, с. 15].

Грантовые программы и субсидии

Гранты направлены на финансирование научных исследований, разработку и коммерциализацию инноваций. Основные институты: Фонд содействия инновациям – поддерживает МСП программами «Умник», «Старт»; Российский научный фонд – финансирует приоритетные исследования; Фонд «Сколково» – помогает технопарковым резидентам.

Также компенсируются затраты на регистрацию интеллектуальной собственности и сертификацию.

Льготные кредиты и гарантии

Для преодоления барьеров в кредитовании стартапов действуют программы: Фонд развития промышленности – льготные займы до 5% годовых [4, с. 38]; Корпорация МСП – гарантийная поддержка для инновационного бизнеса.

Государственные венчурные инвестиции

Высокорисковые проекты получают поддержку от: РВК – стимулирует частные инвестиции; Фонда «Сколково» – инвестирует в стартапы; Роснано – работает с нано- и высокими технологиями [15, с. 13].

Технопарки и инновационные кластеры

Технопарки обеспечивают предприятия консультациями, инфраструктурой и научной поддержкой. Примеры: «Сколково» – налоговые и таможенные льготы, гранты; Технополис «Москва» – новые производства, рабочие места; Иннополис – поддержка IT-стартапов. На региональном уровне создаются НОЦ, где объединяются вузы, НИИ и бизнес.

Акселераторы и инкубаторы

Они обеспечивают поддержку стартапов на ранних этапах: Программы «Сколково» – масштабирование проектов; Университетские инкубаторы – развитие студенческих инициатив; «Фабрика процессов» – внедрение бережливого производства. Такая поддержка формирует инновационную предпринимательскую культуру [16, с. 198].

Налоговые стимулы

Налоговая политика государства играет важную роль в стимулировании инновационной активности бизнеса [1, с. 345]. Налоговые льготы позволяют существенно снизить расходы компаний на разработку и внедрение новых технологий, а также повысить привлекательность инвестирования в научные и технологические проекты [18, с. 5].

Основные налоговые преференции

Один из наиболее значимых стимулов – освобождение от налога на прибыль, имущество и НДС для участников инновационных центров, таких как «Сколково». Такая мера позволяет компаниям сконцентрировать ресурсы на научных исследованиях и продвижении своих разработок на рынок [20, с. 57]. IT-компании, а также резиденты специализированных технопарков, имеют право на пониженную ставку страховых взносов – вместо стандартных 30% они платят всего 7,6%, что значительно снижает нагрузку на фонд оплаты труда [19, с. 39].

Компании, которые осуществляют научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), могут воспользоваться дополнительными вычетами при расчёте налога на прибыль. Это позволяет компенсировать часть затрат на исследования, привлечение учёных, закупку оборудования и проведение экспериментов. Такая практика делает инвестиции в науку более оправданными в финансовом отношении.

Амортизационные механизмы

Кроме того, предприятия, внедряющие инновационные технологии, могут воспользоваться механизмом ускоренной амортизации оборудования. Это означает, что срок списания основных фондов сокращается, что позволяет быстрее обновлять производственные мощности и снижать налогооблагаемую базу [5, с. 12]. В целом налоговая политика государства направлена на то, чтобы создание и внедрение новых технологий становилось для компаний не обременительной, а выгодной стратегией развития [12, с. 18].

Правовые меры поддержки

Наряду с финансовыми и инфраструктурными мерами, важнейшим элементом поддержки инновационного бизнеса является создание благоприятной нормативной и правовой среды, позволяющей компаниям развивать технологии без избыточных барьеров и рисков. Законодательная основа обеспечивает защиту интеллектуальных прав, снижает административные издержки и упрощает работу с государственными институтами [11, с. 199].

Защита интеллектуальной собственности

Инновационные компании зачастую работают с уникальными разработками, требующими надёжной правовой защиты. Для упрощения процессов регистрации и патентования государство модернизирует процедуры в Роспатенте. Малые и средние предприятия получают возможность регистрировать изобретения и полезные модели на льготных условиях, что особенно важно в условиях ограниченного бюджета [6, с. 5].

Регуляторные песочницы

Одной из прогрессивных форм поддержки являются регуляторные песочницы — специальные правовые режимы, в рамках которых стартапы могут тестировать инновационные технологии в реальных условиях, но при сниженных требованиях со стороны законодательства. Это особенно актуально в высокорискованных сферах — таких как финтех, телемедицина и цифровые платформы [21, с. 59]. В России подобные механизмы развиваются под контролем Центрального банка, что обеспечивает баланс между инновациями и безопасностью.

Государственные закупки инноваций

Спрос со стороны государства — ещё один важный рычаг стимулирования инновационного сектора. Через систему преференциальных закупок создаются гарантии сбыта для российских технологических компаний. В рамках национальных проектов приоритет отдаётся продукции отечественных разработчиков — от медицинского оборудования до программных решений и систем автоматизации [13, с. 200]. Это создаёт предсказуемый рынок и снижает риски для компаний, решивших инвестировать в сложные технологические проекты. Таким образом, правовая поддержка становится не просто фоном, а активным механизмом, ускоряющим внедрение новых решений и повышающим уверенность предпринимателей в правовой стабильности [22, с. 22].

Международный опыт

Государственная поддержка инновационного предпринимательства в разных странах зависит от экономических приоритетов, научно-технологического уровня и особенностей государственной политики. Для выстраивания эффективной модели в России важно учитывать не только внутренние реалии, но и адаптировать успешные зарубежные практики. Ниже рассмотрены ключевые подходы, достижения и проблемы в США и Европейском союзе [7, с. 24].

США

Соединённые Штаты считаются одним из мировых лидеров по стимулированию инновационного бизнеса. Здесь реализуется широкий спектр мер, направленных на поддержку стартапов и высокотехнологичных отраслей [22, с. 11]. Программа Small Business Innovation Research (SBIR) финансирует проекты в стратегических секторах — обороне, здравоохранении, энергетике. Она включает три этапа: от начальных исследований до коммерциализации, а объём её финансирования в 2023 году превысил 3 млрд долларов. Дополняет её Small Business Technology Transfer (STTR), фокусируясь на сотрудничестве малого бизнеса с научными организациями. Важную роль играют венчурные инвестиции [9, с. 29]. Национальная ассоциация венчурного капитала (NVCA) объединяет инвесторов и координирует финансирование инновационных компаний по всей стране. Кремниевая долина — пример успешного взаимодействия государственной поддержки и частного капитала, что способствует стремительному росту стартапов. Налоговые льготы, такие как R&D Tax Credit, позволяют компаниям компенсировать часть расходов на НИОКР, делая инновационную деятельность более экономически оправданной [14, с. 31].

Европейский союз

В ЕС действует многослойная система поддержки, охватывающая все этапы инновационного цикла — от научных исследований до промышленного внедрения. Центральной программой является Horizon Europe, бюджет которой в 2021 году превысил 95 млрд евро, делая её крупнейшей в мире по финансированию научных инициатив [8, с. 13]. Европейский инвестиционный фонд (EIF) оказывает финансовую поддержку венчурным стартапам, предоставляя гранты и кредиты МСП, ориентированным на технологические разработки [21, с. 14]. Особенность европейской модели — развитие регуляторных песочниц. Например, в Великобритании действует Sandbox от Управления по финансовому регулированию (FCA), позволяющая компаниям тестировать инновации в условиях реального рынка с ослабленными нормами. Это способствует снижению барьеров и ускорению технологического внедрения [17, с. 8].

Исследование подтверждает ключевую роль государственной поддержки в развитии инновационного предпринимательства как драйвера технологического прогресса. Анализ международного опыта выявляет устойчивую зависимость между комплексом государственных мер и динамикой инновационной активности бизнеса. Наиболее эффективные модели сочетают многоуровневое финансирование, развитую инфраструктуру и гибкое регулирование.

В России сформированы основные институты поддержки: Фонд содействия инновациям, РВК, особые экономические зоны. Однако сохраняются системные проблемы: фрагментарность мер, административные барьеры, дефицит долгосрочных инвестиций и слабая интеграция в глобальные цепочки. Для совершенствования системы необходимо усилить координацию между участниками инновационной экосистемы, модернизировать механизмы финансирования и развивать частно-государственное партнёрство. Перспективны исследования эффективности конкретных инструментов поддержки и региональных моделей развития. Эти меры позволят создать устойчивую инновационную экосистему, обеспечивающую технологический суверенитет страны.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 26.03.2022).
2. Распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года.
3. Богатикова О. В., Позднышев А. А. Оптимизация механизма финансовой поддержки малого и среднего бизнеса в России // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 2. С. 36–43.
4. Бурутин А. Г. Особенности механизма финансирования инновационных процессов модернизации экономики / А. Г. Бурутин, Т. Н. Седаш, Л. А. Сетченкова // Дайджест-финансы. 2012. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mehanizma-finansirovaniya-innovatsionnyh-protssessov-modernizatsii-ekonomiki>
5. Быкова Т. В. Стратегический менеджмент в условиях кризиса / Т. В. Быкова, О. С. Медведева // Дневник науки. 2022. № 2 (62). — DOI: 10.51691/2541-8327_2022_2_4. — EDN: JOHOEY. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48021697>

6. *Веснина Л. С.* Бизнес-ангелы в инновационной системе России / Л. С. Веснина, Л. М. Клопотова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-angely-v-innovatsionnoy-sisteme-rossii>
7. *Дукхани А. Б. Д.* Венчурный бизнес как движущий фактор инновационного развития в мире // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2016. № 3 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/venchurnyy-biznes-kak-dvizhuschiy-faktor-innovatsionnogo-razvitiya-v-mire>
8. *Журов А. В.* Механизмы государственной поддержки создания и развития посевных фондов в России и Европе // Инновации. 2010. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmy-gosudarstvennoy-podderzhki-sozdaniya-i-razvitiya-posevnyh-fondov-v-rossii-i-evrope>
9. *Журов А. В.* Налоговые льготы как стимул развития бизнес-ангельского инвестирования: опыт России, США и стран Европы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-lgoty-kak-stimul-razvitiya-biznes-angelskogo-investirovaniya-opyt-rossii-ssha-i-stran-evropy-1>
10. *Захарова Д. П.* Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в РФ на 2022 год / Д. П. Захарова, О. А. Левшукова, Д. В. Клевцова // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 197–202.
11. *Иванова Н. Г.* Инновационный бизнес в России: проблемы и перспективы // Проблемы современной экономики. 2013. № 4 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-biznes-v-rossii-problemy-i-perspektivy>
12. *Клевцова Д. В.* Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в РФ на 2022 год / Д. В. Клевцова, О. А. Левшукова, Д. П. Захарова // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 197–202.
13. *Клопотова Л. М.* Бизнес-ангелы в инновационной системе России / Л. М. Клопотова, Л. С. Веснина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-angely-v-innovatsionnoy-sisteme-rossii>
14. *Левченко К. А.* Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации / К. А. Левченко, В. Ю. Епанчинцев // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2018. № 1 (12). С. 13. — EDN: YXVMAQ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32654289>
15. *Левшукова О. А.* Основные направления государственной поддержки малого и среднего бизнеса в РФ на 2022 год / О. А. Левшукова, Д. П. Захарова, Д. В. Клевцова // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 197–202.
16. *Медведева О. С.* Стратегический менеджмент в условиях кризиса / О. С. Медведева, Т. В. Быкова // Дневник науки. 2022. № 2 (62). — DOI: 10.51691/2541-8327_2022_2_4. — EDN: JOHOEY. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48021697>
17. Обзор налоговых мер поддержки малого и среднего бизнеса в регионах России в период пандемии. — М.: Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов РФ, 2020. — 16 с.
18. *Позднышев А. А.* Оптимизация механизма финансовой поддержки малого и среднего бизнеса в России / А. А. Позднышев, О. В. Богатикова // Общество: политика, экономика, право. 2014. № 2. С. 36–43.
19. *Рыбаков А. Н.* Проблемы повышения эффективности мер государственной поддержки малых и средних компаний / А. Н. Рыбаков, Л. П. Федорова // Вестник Российского университета кооперации. 2014. № 2 (16). С. 54–63.
20. *Седаш Т. Н.* Особенности механизма финансирования инновационных процессов модернизации экономики / Т. Н. Седаш, А. Г. Бурутин, Л. А. Сетченкова // Дайджест-финансы. 2012. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mehanizma-finansirovaniya-innovatsionnyh-protsessov-modernizatsii-ekonomiki>
21. *Сетченкова Л. А.* Особенности механизма финансирования инновационных процессов модернизации экономики / Л. А. Сетченкова, А. Г. Бурутин, Т. Н. Седаш // Дайджест-финансы. 2012. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-mehanizma-finansirovaniya-innovatsionnyh-protsessov-modernizatsii-ekonomiki>
22. *Симакова М. А.* Частно-государственное партнёрство в сфере венчурного финансирования // Сервис в России и за рубежом. 2011. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chastno-gosudarstvennoe-partnerstvo-v-sfere-venchurnogo-finansirovaniya>

Кротов Александр Михайлович,

аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: krotov-2001.16@mail.ru
ORCID: 0009-0002-4043-5220

Модель развития креативного сервиса как направление формирования эффективных условий для развития территориального событийного бренда

Аннотация. Креативный сервис является одним из важнейших современных условий для формирования уникального территориального событийного бренда. В статье рассмотрены понятия «сервис» и «креативность», которые позволили сформировать авторское понятие «креативный сервис». Креативный сервис представляет собой процесс оказания услуг с целью удовлетворения потребностей человека посредством использования новаторского и творческого подхода к решению проблемы. С целью формирования авторской модели креативного сервиса были определены проблемы, сдерживающие его развитие в России. К ним были отнесены слабо развитая образовательная сфера в направлении развития креативного мышления и креативности, недостаточный уровень персонализации сервиса и отсутствие в требованиях к соискателям креативности, несмотря на то что это важный элемент организации современного событийного мероприятия. На основании выделенных проблем была сформирована авторская модель развития креативного сервиса, в том числе представлено описание таких её составных частей, как креативное мышление, персонализация сервиса, впечатления. Разработанная модель эффективного развития креативного мышления позволит повысить привлекательность территории в условиях повышения конкуренции и с учётом новых тенденций развития событийной индустрии.

Ключевые слова: территориальный событийный бренд, креативный сервис, креативность, креативное мышление, персонализация сервиса, впечатления.

Krotov Alexander,

Postgraduate Student at the Department
of State and Municipal Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: krotov-2001.16@mail.ru
ORCID: 0009-0002-4043-5220
Code SRSTI: 06.61.53

The Creative Service Development Model as a Direction for Creating Effective Conditions for the Development of a Territorial Event Brand

Abstract. Creative service is one of the most important modern conditions for the formation of a unique territorial event brand. The article discusses the concepts of «service» and «creativity», which allowed to form the author's concept of «creative service». Creative service is the process of providing services in order to meet human needs through the use of an innovative and creative approach to solving a problem. In order to form an author's model of creative service, the problems hindering

its development in Russia were identified. These included a poorly developed educational sphere in the direction of developing creative thinking and creativity, an insufficient level of personalization of the service and a lack of creativity in the requirements for applicants, despite the fact that this is an important element of the organization of a modern event event. Based on the identified problems, the author's model of creative service development was formed, including a description of its components such as creative thinking, service personalization, and impressions. The developed model of effective development of creative thinking will make it possible to increase the attractiveness of the territory in the face of increased competition and taking into account new trends in the development of the event industry.

Keywords: territorial event brand, creative service, creativity, creative thinking, personalization of service, impressions.

Территориальные событийные бренды в современных условиях повышения конкуренции нуждаются в новых инструментах, которые позволят повысить их привлекательность для целевой аудитории. В событийной индустрии ключевым элементом предоставления услуг является сервис, к которому ежегодно возрастают требования со стороны заказчиков. Стандартизированный качественный сервис уже стал обыденностью для потребителей, а в последние годы вовсе перестал быть привлекательной стороной территориального событийного бренда. На смену стандартизированному сервису постепенно приходит креативный сервис, который позволяет повысить конкурентоспособность территориального бренда, сделать его аттрактивным.

Целью исследования является формирование авторской модели развития креативного сервиса как направления формирования эффективных условий для повышения привлекательности территориального событийного бренда.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие «креативный сервис»;
- определить проблемы развития креативного сервиса;
- описать авторскую модель развития креативного сервиса.

Креативный сервис является новым исследовательским направлением, которое ранее не рассматривалось. Активное рассмотрение тематики позволит усилить процессы развития креативного сервиса в событийной индустрии, что позволит создавать новые пути для повышения привлекательности территориального событийного бренда.

С целью проведения качественного исследования были использованы такие методы, как анализ, синтез, обобщение, описание.

В настоящее время отсутствует определение понятия «креативный сервис», поэтому следует рассмотреть его составные части, что позволит сформировать авторское понятие. И. В. Христофорова утверждает, что «сервис — это процесс оказания услуг, удовлетворяющих бытовые потребности населения» [6, с. 84]. Ю. П. Свириденко отмечает, что «сервис — это деятельность субъектов (организации) по качественному удовлетворению потребностей и интересов индивида (предприятия) в различных сферах повседневной жизни путём предоставления ему услуг» [3, с. 270]. Основой сервиса является удовлетворение потребностей человека. Кроме того, сервис возникает в процессе человеческой деятельности, результатом которой является достижение высокого уровня удовлетворённости потребителей.

При рассмотрении понятия «креативный» также следует обратить внимание на такое понятие, как «креативность». К. Роджерс подразумевает под креативностью «способность обнаруживать новые способы решения проблемы и новые способы выражения» [2, с. 165]. Понятие «креативный» подразумевает под собой характеристику человека, отражающуюся в его способности порождать новое, творить. Таким образом, креативность напрямую связана с умением человека нестандартно подходить к решению проблемы.

На основании рассмотренных выше определений можно сделать вывод, что креативный сервис — это процесс удовлетворения потребностей человека путём применения нестандартных методов решения проблемы.

Сущность креативного сервиса состоит в создании нового, уникального конкурентоспособного продукта, который позволит повысить привлекательность территориального событийного бренда и выделить его среди иных брендов.

Современные территориальные событийные бренды стремятся создать продукт, включающий уникальные черты, в том числе креативный сервис, но на данный момент в России существует ряд проблем, которые осложняют процесс его распространения в национальном, региональном и муниципальном масштабе. К таковым проблемам относятся:

- практически полное отсутствие образовательных условий, направленных на формирование креативности среди специалистов событийной индустрии;
- отсутствие требований к соискателю в вопросах креативности, что снижает их заинтересованность в развитии креативности;
- недостаточный уровень персонализации сервиса и клиентоориентированности.

В настоящее время в России всего четыре высших учебных заведения, которые обучают креативным разработкам и креативности. К ним относятся Московский институт технологий и управления, университет «Синергия», Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова, Санкт-Петербургский государственный экономический университет. В целом подготовка event-специалистов и развитие у них креативности является достаточно редким явлением на уровне высших учебных заведений. Чаще непродолжительные курсы встречаются в рамках дополнительного образования. В данном случае можно выделить такие образовательные платформы или организации, как SkillBox, центр «Специалист», школа «Creative Hub», центр «Start-UP», школа инноваций и креативного мышления «ИКРА». Наиболее обширная серия курсов по развитию креативности среди event-специалистов предоставляется компанией «Event MBA».

В первую очередь соискатель должен быть заинтересован в наличии у себя высокого уровня креативности. Отсутствие в требованиях таких критериев, как креативность, креативное мышление, творческое мышление, влияет на то, что основная масса специалистов в событийной индустрии применяют стандартные техники при решении проблем, что приводит к снижению привлекательности территориального событийного бренда. Специалист должен создать не просто совокупность событийных мероприятий, а уникальный продукт, принять участие в котором будут стремиться люди из других городов, регионов, стран. В связи с этим важно, чтобы специалист смог новаторски подойти к созданию неповторимого мероприятия, позволяющего повысить аттрактивность бренда.

Персонализация сервиса и клиентоориентированность строятся на индивидуальном подходе к каждому клиенту. Клиентоориентированность – это «партнёрские отношения компании с внешними и внутренними клиентами в рамках маркетинга взаимоотношений, направленные на активное вовлечение клиентов в бизнес-процессы для совместного создания и повышения потребительской ценности на основе проактивного удовлетворения потребностей и повышения удовлетворённости клиентов» [1, с. 23]. При формировании масштабных мероприятий персонализация сервиса и клиентоориентированность отражаются в создании комфортных условий для удовлетворения потребностей каждого участника события, например, если это длительные мероприятия, то должны быть зоны для отдыха и питания. В России персонализация сервиса чаще всего встречается на крупных муниципальных, региональных и национальных мероприятиях, на небольших мероприятиях её использование встречается достаточно редко.

Учитывая проблемные зоны, препятствующие развитию креативного сервиса, мы предлагаем модель, которая позволит ускорить процессы его внедрения в событийную индустрию с целью улучшения условий развития территориального событийного бренда. На рисунке 1 представлена авторская модель развития креативного сервиса.

Креативное мышление должно активно развиваться как на уровне высшего учебного заведения, там и в сфере дополнительного образования и внутрифирменного развития персонала. Основой развития креативности у специалистов сферы событийной индустрии должно стать развитие такого вида креативного мышления, как дивергентное мышление. Дивергентное мышление предполагает развитие способности к определённой проблеме находить множественное количество креативных идей, рассматривать проблему с разных сторон.

Соискатели на должность event-менеджера, организатора мероприятий, должны обязательно обладать креативностью. При собеседовании предлагается оценивать креативность путем использования теста креативности Торренса, опросника Джерома Брунера, четырехминутного теста Гарварда. Данные инструменты оценки позволяют определить гибкость мышления, умение предлагать креативные решения по предложенной проблеме, умение воспринимать и работать с информацией. Среди специалистов

событийной индустрии, осуществляющих формирование и развитие территориального событийного бренда, следует использовать такие методики, как синтетический штурм, шесть шляп, выход за рамки, случайное слово, а также методику «Реалист. Мечтатель. Критик».

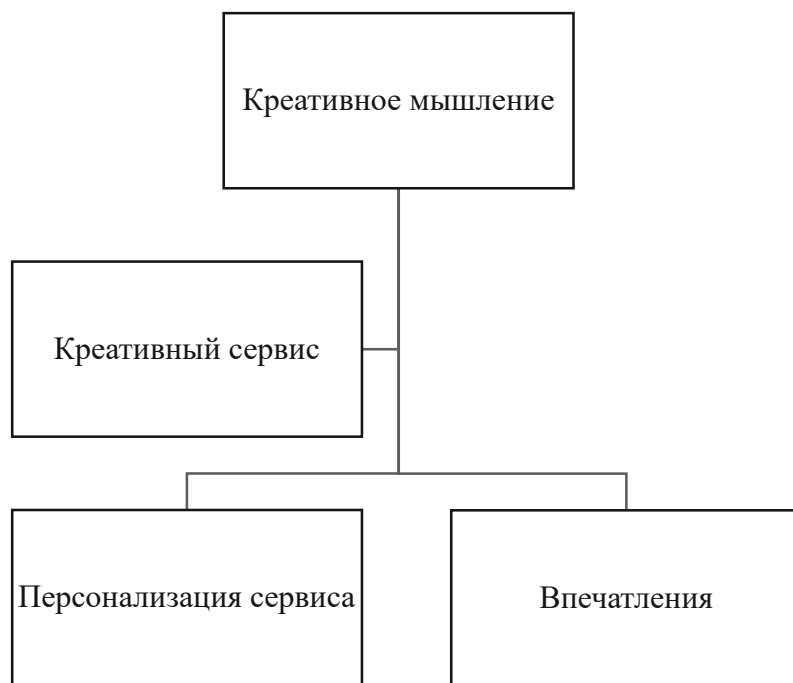


Рис. 1. Модель развития креативного сервиса (авторская разработка)

Fig. 1. The creative service development model (author's development)

Таким образом, развитие креативного мышления включает профессиональное развитие, в том числе внутрифирменное обучение, применение различных методик и методов для развития креативного мышления, а также активную работу в команде, подразумевающую передачу опыта креативного подхода к решению поставленных проблем.

Персонализация сервиса предполагает создание на каждом событии атмосферы индивидуального подхода к каждому его участнику и повышения ценности события. «Ценностное предложение включает ... набор элементов: имидж и репутация; ... реклама; кросс-маркетинг; ... бренд и его элементы, в том числе слоган; позиционирование бренда. Безусловно, в силу системности ценности, компании используют все элементы ценностного предложения» [5, с. 221]. Потребитель является ключевой фигурой событийного мероприятия, так как без него целей проведения мероприятия невозможно достигнуть. Предугадывание запросов потребителей и заказчиков позволяет сделать мероприятие более привлекательным и повышает вероятность повторного посещения подобного рода событий, проходящих на определённой территории. Это напрямую влияет на повышение аттрактивности территории как событийной дестинации. Формирование качественных стандартов оказания услуг, контроль за работой команды организаторов событийного мероприятия, учёт текущих потребительских предпочтений повысит персонализацию сервиса и сделает территориальный событийный бренд более востребованным.

Впечатления — это ключ к лояльности современного потребителя к территориальному событийному бренду. Для потребителей уже не столько важны детали организации мероприятия, сколько важна атмосфера и спектр эмоций, который будет вызван посещением события. «Стратегический подход к управлению брендом в парадигме бренда как эмоции предполагает акцент на создании и поддержании эмоциональных связей между брендом и потенциальным потребителем. В противоположность от традиционного подхода, который фокусируется на функциональных характеристиках продукта или услуги, эмоциональный брендинг стремится вызвать у потребителей определённые чувства, ассоциирующиеся с конкретным брендом» [4, с. 159]. Положительные впечатления позволяют прочно построить эмоциональную

связь между территориальным брендом и потребителем. От оффлайн-мероприятия потребители ждут соответствия своим ожиданиям. Совпадение ожидания и реальности позволяет сформировать в сознании потребителя положительный образ бренда. Креативность при этом должна проявляться на всех этапах организации события — от продвижения мероприятия до визуального ознакомления потребителей с его особенностями. В эпоху популяризации гибридных мероприятий, совмещающих в себе мероприятия в онлайн- и оффлайн-формате, также не стоит забывать про онлайн-мероприятия. Они должны проводиться на современных онлайн-платформах с учетом креативного подхода. В данном случае для креативного проведения онлайн-мероприятий предлагается использовать Afterparty конференции в SpatialChat, иммерсивный 3D-мир от Virbela, VR-площадка AltSpace, Яндекс-Телемост, Zoom.

На основании вышеописанного можно сделать следующие выводы.

1. Креативный сервис — это результат человеческой деятельности по удовлетворению потребностей людей путём применения нестандартных, новаторских, творческих форм решения поставленных проблем.
2. Основные проблемы, сдерживающие развитие креативного сервиса, представлены практически полным отсутствием образования в направлении развития креативного мышления и креативности, недостаточно высоким уровнем персонализации сервиса и клиентоориентированности, а также отсутствием требований к соискателям относительно креативности. Наличие таковых проблем влияет на сильную стандартизированность сервиса, что не позволяет территориальным событийным брендам повышать свою конкурентоспособность.
3. По результатам анализа проблем была сформирована модель эффективного развития креативного сервиса, которая предполагает необходимость развития креативного мышления в образовательной среде и на уровне предприятия, усиления персонализации сервиса, а также повышения важности формирования положительных впечатлений. Учёт составляющих модели позволит территориальному событийному бренду повысить свою привлекательность и сформировать постоянный поток потребителей, которые будут стремиться поучаствовать в событиях, проходящих на определенной территории.

Литература

1. Жукова Е. Е., Суворова Т. В., Бурлаков В. В., Абаев А. Л. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 287 с. (Научная мысль). — DOI 10.12737/2172769 [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2172769> (дата обращения: 23.04.2025).
2. Роджерс Н. Творчество как усиление себя // Вопросы психологии. 1990. № 1. С. 164–168.
3. Свириденко Ю. П., Гойхман О. Я. Сервис и туризм: словарь-справочник. — М.: Альфа-М, 2008. Т. 270. С. 345.
4. Суворова Т. В., Филипов М. В. Влияние эмоционального брендинга на управление продвижением личного бренда // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 5 (108). С. 155–163. — DOI 10.21295/2223-5639-2024-5-155-163.
5. Суворова Т. В. Управление маркетинговой деятельностью через ценностное предложение: практика российских компаний // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9. № 4 (34). С. 610–619. — DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619.
6. Христофорова И. В. Современные подходы к маркетингу услуг // Сервис Plus. 2018. № 1. С. 83–87.

Кубченко Владислава Александровна,
аспирантка,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vkubchenko@list.ru

Государственное регулирование процесса студенческого самоуправления посредством работы с сообществом старост

Аннотация. Перед исполнительными органами власти Российской Федерации, реализующими государственную политику в сфере высшего образования, помимо подготовки квалифицированных кадров, развития науки технологий, стоит задача воспитания гармонично развитой молодежи, основываясь на традиционных духовно-нравственных ценностях. Институт самоуправления (органы студенческого самоуправления) является ключевым инструментом выстраивания диалога государства со студенческой молодежью в сфере высшего образования на уровне образовательной организации, факультета (института), курса, академической группы; воспитания; самореализации обучающихся образовательной организации. Институт самоуправления включает в себя: студенческие советы (советы обучающихся), профсоюзные организации, студенческие объединения, а также институт старост (старостат). Старостат – ключевой элемент органов студенческого самоуправления в координации деятельности академических групп вуза. В статье приведены результаты исследования деятельности института старост в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации: определены основные функции старост академических групп, описана система взаимодействия старостата с администрацией образовательной организации и органами СТУДЕНЧЕСКОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ СИСТЕМА ИНФОРМИРОВАНИЯ СТУДЕНТОВ В образовательных организациях высшего образования, представлены основные инструменты мотивации старост академических групп, выявлены проблемы в деятельности старостатов, а также предложено их решение на государственном уровне.

Ключевые слова: государственное управление, староста академической группы, институт старост, студенческое самоуправление, образовательная организация, высшее образование.

Kubchenko Vladislava,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vkubchenko@list.ru

State Regulation of the Student Government Process Through Working with the Board of Supervisors

Abstract. The executive authorities of the Russian Federation, which implement state policy in the field of higher education, in addition to training qualified personnel and developing science and technology, face the task of educating balanced use youth based on traditional spiritual and moral values. The Institute of Self-government (student self-government bodies) is a essential tool for building a main dialogue between the state and student youth in the field of higher education at the level of an educational organization, faculty course, academic group; self-realization of students of an educational organization. The Institute of Self-Government includes: student councils (student councils), student associations, and the Institute of Elders. The Starostat is a key element of student government bodies

with regard to coordinating the activities of university academic groups. This article details the findings of a study conducted on the roles of prefects within higher education institutions in the Russian Federation. It identifies the key functions of prefects in academic groups and outlines the framework for their interaction with both the administration of the educational organization and student governance bodies. Additionally, it describes the mechanisms for communicating information to students in these institutions, presents the primary methods for motivating academic group prefects, and highlights issues encountered in their roles, along with proposed solutions at the state level. Keywords: higher education, student government, public administration, head of the academic group, institute of headmen, educational organization.

Keywords: public administration, head of the academic group, institute of headmen, student government, educational organization, higher education.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» разработан национальный проект «Молодёжь и дети» [1]. В соответствии с протоколом заочного голосования членов президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр утверждены паспорта национальных проектов на период 2025–2030 гг. [2]. *Актуальность статьи* заключается в том, что в настоящее время перед органами власти Российской Федерации, реализующими политику в сфере высшего образования, и системой высшего образования в целом, наряду с задачами по подготовке высококвалифицированных специалистов, стоят задачи по созданию условий для самореализации студенческой молодежи [1], воспитанию социальной гармонично-развитой личности, основанной на традиционных духовно-нравственных ценностях [3]. Одним из инструментов воспитания молодёжи и её самореализации в вузах выступает институт студенческого самоуправления. Так, в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [4], а также письмом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 октября 2006 г. № АФ-234/06 «О примерном положении о студенческом совете в образовательном учреждении (филиале) высшего профессионального образования» вузы в целях развития социальной активности студенческой молодёжи, поддержки и реализации её социальных инициатив создают органы студенческого самоуправления [5], к которым относятся первичные профсоюзные организации, студенческие советы, иные студенческие объединения [6]. Одним из ключевых элементов института студенческого самоуправления в координации академических групп является институт старост (старостат).

Целью исследования является анализ деятельности института старост в образовательных организациях высшего образования, выявление основных проблем и разработка возможного решения.

В период со 2 февраля 2025 года по 14 февраля 2025 года проведено исследование деятельности институтов старост в образовательных организациях высшего образования посредством онлайн-формы. *Методами исследования* выступили: анализ нормативно-правовой базы, опрос, статистический анализ данных опроса. Респонденты опроса – 82 лидера института студенческого самоуправления, имеющие опыт работы в руководящем составе (председателем, заместителем председателя, руководителем комитета, комиссии или направления) органа студенческого самоуправления не менее 1 года. Респонденты являются обучающимися очной формы обучения по образовательным программам высшего образования 82 вузов из 62 субъектов Российской Федерации.

По итогам исследования выявлено, что в 57 вузах функционирует институт старост как студенческое объединение образовательной организации. При этом в 42 вузах утвержден локальный нормативный акт, регулирующий деятельность института старост и старост академической группы по отдельности.

Основными функциями старост респонденты выделили следующие: представление интересов учебной группы; ведение журнала и другой документации академической группы; контроль посещаемости аудиторных занятий академической группой; коммуникация от лица академической группы с администрацией вуза, дирекцией факультета (института), преподавателями, кураторами и студенческими объединениями; информирование академической группы о приказах, распоряжениях, указаниях администрации, затрагивающих учебный процесс, а также о мероприятиях вуза; разработка мер по адаптации обучающихся к новым условиям обучения, повышению уровня посещаемости аудиторных занятий академической

группой, росту успеваемости академической группы совместно с преподавательским составом образовательной организации; организация и проведение опросов, направленных на выявление проблем жизнедеятельности академической группы в образовательной организации и сбору предложений по улучшению образовательного процесса и условий обучения в вузе, в академической группе; участие в проектах института старост и содействие в развитии сообщества старостат; помощь академической группе в вопросах, касающихся учебного процесса; информирование руководителей органов студенческого самоуправления о проблемах, связанных с учебным процессом, проблемах взаимодействия в группе (в случае невозможности их самостоятельного решения); поддержание положительного микроклимата в группе; контроль итогов экзаменационной сессии группы; привлечение академической группы к участию в мероприятиях, направленных на укрепление здоровья (медосмотров, флюорографического обследования, иммунизации и пр.); организация учебного процесса (организация получения академической группой учебных материалов, проездных билетов, продления студенческих билетов и зачётных книжек и пр.); сбор и донесение обратной связи о качестве образовательного процесса от студентов к администрации вуза. Наиболее часто респонденты выделяли функции «информирование академической группы» (95%) и «взаимодействие с администрацией вуза, руководством факультета (института), студенческими объединениями вуза» (95%).

Вузы обладают автономией и самостоятельно принимают решения в вопросах, которые касаются образовательной деятельности [4]. Соответственно, образовательные организации вправе устанавливать внутренние правила взаимодействия со старостами со стороны администрации вуза, руководства института (факультета), преподавателей.

С администрацией и преподавателями старосты в большинстве своём взаимодействуют посредством: общего чата в мессенджерах; личных сообщений в мессенджерах; собраний старост с участием заместителя декана (директора) по воспитательной деятельности и преподавателей; старост курсов; заместителя декана (директора) по воспитательной работе или управления по молодежной политике. В 76 вузах старосты напрямую взаимодействуют с администрацией вуза, в том числе в 48 вузах администрация проводит обучающие мероприятия для старост; в 80 вузах старосты напрямую взаимодействуют с преподавателями.

С органами студенческого самоуправления и студенческими объединениями старосты взаимодействуют при помощи: чатов в мессенджерах с представителями органов студенческого самоуправления, ответственными за взаимодействие с институтом старост; чатов с активистами студенческих объединений; участия в мероприятиях для старост академических групп и представителей студенческих объединений; участия в собраниях, организованных студенческими объединениями, направленных на решение текущих проблем; старост курсов и факультетов (института); участия в мониторингах и анкетировании для старост; заместителей декана (директора) по воспитательной работе, а также напрямую (в случае включения старостата в структуру органа студенческого самоуправления).

Вместе с тем выявлено, что положение института старост в вузах, структура старостатов и принципы работы органов студенческого самоуправления с институтом старост отличаются. Так, в 36 вузах старостат входит в состав органа студенческого самоуправления образовательной организации; в 30 вузах в структуре органа студенческого самоуправления есть подразделение, специализирующееся на работе со старостами; в 58 вузах орган студенческого самоуправления ведёт работу, направленную на развитие сообщества старост, в том числе в 35 вузах орган студенческого самоуправления проводит обучающие мероприятия для старост.

80 респондентов отметили, что обучающиеся получают основную информацию о событиях и мероприятиях образовательной организации посредством социальных сетей. 75 респондентов указали, что основным источником получения информации является староста, 62 — куратор из числа студентов старших курсов, 50 — куратор из числа преподавателей. При этом в 75 образовательных организациях староста так или иначе выполняет функцию информирования академической группы о событиях вуза.

По итогу опроса респондентов определены основные проблемы деятельности старост в вузах: неспособность качественно выполнять свои функции без опытного наставника, отсутствие преемственности поколений между старостами; отсутствие или недостаточная мотивация старост к выполнению своих обязанностей; недостаток времени ввиду множества учебных и внеучебных обязанностей; отсутствие понимания своих прав и обязанностей; отсутствие механизма выбора старосты академической группой; отсутствие взаимодействия старост факультетов (институтов) между собой; нехватка гибких навыков

и знаний об образовательной организации и учебном процессе на первых курсах; отсутствие авторитета старост у студенческих объединений и администрации вуза; разный уровень развития системы работы со старостами на факультетах (институтах); ограниченность функционала старост распространением информации.

Наиболее часто респонденты называли проблемой деятельности института старост отсутствие или недостаточную мотивацию старост к выполнению своих обязанностей (90%).

В целях развития института старост и органов студенческого самоуправления в образовательных организациях высшего образования предлагается разработать методические рекомендации по созданию стратостатов и развитию института старост, подразумевающие создание структурного подразделения органа студенческого самоуправления в виде старостата. Указанные рекомендации целесообразно направить образовательным организациям для учёта в работе профильным федеральным органом исполнительной власти в лице Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Предлагается следующий вид содержания методических рекомендаций.

1. Введение. В данном разделе необходимо произвести обзор основных нормативных правовых актов Российской Федерации в сфере молодежной политики, студенческого самоуправления, а также уделить особое внимание освещению документов, в которых используется понятие «староста», а также составить понятийный аппарат, используемый в методических рекомендациях.
2. Анализ института старост в образовательных организациях высшего образования. В данном блоке предлагается представить результаты исследования (посредством опроса, анкетирования) института старост в вузах и обозначить ключевые проблемные точки.
3. Основной блок. Основной блок предполагает определение целей; задач; принципов деятельности института старост; описание структуры старостата на уровне образовательной организации, факультета (института), курса, академической группы; описание порядка взаимодействия института старост с администрацией вуза, преподавателями, а также студенческими объединениями.
4. Организация работы института старост. В данном разделе целесообразно описать механику выбора старост на уровне академической группы, курса, факультета (института), образовательной организации; механизмы сопровождения деятельности старост; описать систему обучения старост.
5. Мотивация. Исходя из результатов проведённого исследования, для старост академических групп вузов особенно актуальна тема мотивации. В данном разделе предлагается определить критерии эффективности деятельности старосты академической группы, а также описать систему мотивации старост академических групп.

Помимо основных блоков, предлагается разработать и разместить в приложении к методическим рекомендациям типовое положение об институте старост и сборник лучших практик вузов по работе с институтом старост.

Исследование показало, что в большинстве вузов институт старост как студенческое объединение функционирует, в более 30% указанное сообщество отсутствует. Наиболее результативно реализуют свою деятельность старостаты, входящие в структуру органов студенческого самоуправления. Основными функциями старостатов являются распространение информации и взаимодействие от лица академической группы с администрацией вуза. В ходе исследования выявлен ряд проблем, с которыми сталкиваются представители института старост. Наиболее распространённой проблемой является недостаточная мотивация старост. Возможным решением или частичным решением выявленных проблем предложена разработка методических рекомендаций по созданию стратостатов и развитию института старост в вузах.

Литература

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 1.04.2025).
2. Протокол заочного голосования членов президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/protokol_prezidiuma_soveta_pri_prezidente_rf_po_strategicheskomu_razvitiyu_i_nacionalnym_proektam_ot_24.12.2018_%25E2%2584%2596_16/ (дата обращения 1.04.2025).

3. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента РФ от 9.11.2022 № 809 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/ (дата обращения: 8.04.2025).
4. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 8.04.2025).
5. О Примерном положении о студенческом Совете в образовательном учреждении (филиале) высшего профессионального образования: Письмо Минобрнауки РФ от 10.10.2006 № АФ-234/06 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63988/abc1681d60d37ed67ce5095bf139711671fc9162/ (дата обращения: 8.04.2025).
6. О студенческом самоуправлении: Письмо Рособразования от 19.02.2007 231/12-16 // СПС КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru /document/cons_doc_LAW_129486/ (дата обращения: 8.04.2025).

Максимов Кирилл Александрович,

аспирант кафедры государственного и
муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
ООО «Инфоурок», Москва,
E-mail: ceo@mks-biz.ru

Цифровая трансформация государственного управления путём внедрения ERP-систем в структуры управления

Аннотация. В свете быстрого развития информационных технологий и глобальной цифровизации модернизация механизмов государственного управления становится всё более важной. В последние годы цифровая трансформация перестала быть абстрактным понятием и начала применяться на практике, что существенно меняет образ взаимодействия государственных структур и граждан, а также пересматривает функции государственных органов.

Важно отметить, что цифровое преобразование в области публичного управления напрямую воздействует на уровень жизни населения. Доступность государственных услуг, скорость ответов государственных органов на обращения граждан и эффективность межведомственного взаимодействия зависят от успешности внедрения цифровых решений. Сейчас Россия находится на пороге нового этапа государственного развития, который требует не только внедрения цифровых технологий, но также трансформации институциональной среды, адаптации управленческих практик, учёта социокультурных особенностей и обеспечения кибербезопасности данных.

Изучение особенностей внедрения цифровых проектов в государственной сфере России становится одним из самых актуальных и значимых направлений научного исследования.

Актуальность ERP-систем в государственном управлении связана с необходимостью повышения эффективности работы органов власти в условиях экономической и административной реформы.

Ключевые слова: государственное управление, цифровые технологии, ERP-системы, искусственный интеллект.

Maksimov Kirill,

Postgraduate Student
at the Department of Public
and Municipal Administration.
Synergy University, Moscow,
Infourok LLC, Moscow,
E-mail: ceo@mks-biz.ru

Digital Transformation of Public Administration Through the Implementation of ERP Systems in Management Structures

Abstract. In light of the rapid development of information technology and global digitalization, modernization of public administration mechanisms is becoming increasingly important. In recent years, digital transformation has ceased to be an abstract concept and has begun to be applied in practice, which significantly changes the way government agencies and citizens interact, as well as revises the functions of government agencies. It is important to note that the digital transformation in the field of public administration has a direct impact on the standard of living of the population. The availability of public services, the speed of government responses to citizens' requests, and the effectiveness of

interagency cooperation depend on the success of implementing digital solutions. Russia is now on the threshold of a new stage of state development, which requires not only the introduction of digital technologies, but also the transformation of the institutional environment, the adaptation of management practices, taking into account socio-cultural characteristics and ensuring cyber security.

The relevance of ERP systems in public administration is related to the need to improve the efficiency of government in the context of economic and administrative reform.

Keywords: public administration, digital technologies, ERP systems, artificial intelligence.

Современное развитие общества сегодня невозможно без внедрения новых цифровых технологий, которые совершенствуют различные сферы его жизнедеятельности, например государственное и муниципальное управление. При этом цифровая трансформация государственного управления является ключевым фактором, способствующим повышению качества государственного управления и повышению качества оказания государственных услуг населению. Актуальность темы статьи определяется тем, что внедрение цифровых технологий как индикатор развития государственного управления является важным шагом на пути к созданию более эффективной и прозрачной системы управления, которая отвечает потребностям современного общества путём внедрения ERP-систем в структуры управления.

Цель статьи заключается в рассмотрении возможностей осуществления цифровой трансформации государственного управления путём внедрения ERP-систем.

В качестве методов исследования использованы: сравнительный, структурный и системный анализы, изучение нормативных документов, определяющих требования в отношении цифровизации государственного управления.

В современной ситуации становления цифрового общества, для того чтобы успешно перейти к новым технологическим, экономическим и социальным структурам, государству необходимо установить эффективное партнёрство с социумом, в том числе на основе использования интернет-технологий для модернизации своих структур и повышения прозрачности деятельности. Это может быть достигнуто путём создания интерактивных платформ для взаимодействия с гражданами, использования искусственного интеллекта для анализа данных и принятия решений, а также развития электронного правительства. В целом роль государства в современном мире меняется в сторону большей открытости, прозрачности и взаимодействия с обществом. Государство должно быть готово, адаптироваться к новым технологиям и использовать их для модернизации своих структур и улучшения качества предоставляемых услуг.

Цифровая трансформация государственного управления — это использование цифровых технологий (например, больших данных, искусственного интеллекта, интернета вещей) для повышения эффективности работы государственных органов [4].

Цель цифровизации государственного управления заключается в улучшении качества предоставления государственных услуг, повышении прозрачности и открытости в деятельности государственных органов, увеличении эффективности и скорости принятия решений, а также в обеспечении участия граждан и бизнеса в процессах управления [2].

Сегодня государственное управление претерпевает изменения в связи с цифровой трансформацией, которая включает в себя несколько ключевых аспектов:

- автоматизация процессов в органах управления способствует экономии времени и ресурсов, что улучшает эффективность работы и ускоряет процесс принятия решений, улучшая при этом качество предоставляемых услуг;
- использование цифровых технологий способствует увеличению прозрачности и отчётности в деятельности государственных органов, что увеличивает доверие общества к ним и позволяет гражданам участвовать в процессах принятия решений, следя за действиями власти.

Кроме этого, цифровизация государственного управления поддерживает экономический рост и стимулирует инновации, улучшая взаимодействие между государством, бизнесом и обществом.

10 октября 2019 года в России принят федеральный проект «Искусственный интеллект» [3] в рамках Национальной стратегии развития искусственного интеллекта (далее — ИИ) до 2030 года [1], который определяет одним из ключевых показателей внедрения и распространения ИИ увеличение числа учреждений как социальной сферы, так и органов государственной и муниципальной власти, применяющих ИИ для повышения эффективности своей деятельности.

Необходимо признать, что внедрение ИИ в государственное и муниципальное управление становится всё более популярным и приносит множество преимуществ:

- 1) эффективность – использование ИИ позволяет быстро исследовать большие объёмы данных и обнаруживать закономерности, которые могут остаться незамеченными. Это помогает принимать более обоснованные решения и повышает эффективность управления;
- 2) оперативность – ИИ может работать круглосуточно, 7 дней в неделю, что позволяет быстро реагировать на запросы граждан и предпринимателей и принимать решения в режиме реального времени;
- 3) прозрачность – внедрение ИИ помогает сделать деятельность государственных органов более прозрачной и отчётливой. Алгоритмы ИИ могут быть проверены на наличие ошибок и предвзятости, что повышает доверие граждан к государственным органам;
- 4) персонализация – использование ИИ позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого гражданина или предпринимателя и предлагать персонализированные услуги и рекомендации. Это повышает удовлетворённость граждан и предпринимателей.

Анализируя практику внедрения технологий ИИ и современные требования цифровизации государственной службы, стоит отметить, что наиболее важным и востребованным аспектом применения ИИ является возможность решать широкий спектр административных задач при оказании государственных услуг гражданам и организациям. Кроме того, использование ИИ возможно при предоставлении нескольких государственных услуг, однако необходимо ориентироваться на текущую жизненную ситуацию гражданина, предоставляя оперативные и релевантные решения вопросов граждан.

Цифровая трансформация улучшает предоставляемые органами власти удобные и доступные электронные услуги, что приводит к удовлетворению ожиданий граждан. Использование аналитики и больших данных позволяет принимать решения на основе реальных данных, а не предположений, что способствует оптимизации управления и принятия решений [7].

В условиях кризисов и чрезвычайных ситуаций возможно обеспечить защиту данных и создать устойчивую инфраструктуру благодаря современным цифровым технологиям, которые способны повысить кибербезопасность и обеспечить безопасность. Внедрение ERP-систем в структуры управления может способствовать цифровой трансформации, так как такие системы позволяют консолидировать оперативную достоверную информацию в единой системе.

ERP-системы (англ., Enterprise Resource Planning) помогают автоматизировать ряд областей, связанных с административно-хозяйственной деятельностью в государственных учреждениях.

Отметим лишь некоторые задачи, которые можно решить с помощью ERP-систем в государственном управлении:

- управление бюджетным процессом;
- казначейское исполнение бюджетов;
- автоматизация закупок и управления имуществом;
- управление проектами;
- управление персоналом.

Внедрение ERP-систем позволяет:

- повысить оперативность и прозрачность органов власти;
- добиться экономии бюджетных средств;
- оптимизировать взаимодействие с подведомственными учреждениями;
- сформировать достоверную отчётность в соответствии с законодательством.

Приведём примеры некоторых ERP-решений для государственного сектора:

- 1) SAP S/4HANA Cloud Public Edition – облачное ERP-решение для управления бюджетированием, грантами и фондами. Это программный комплекс для планирования ресурсов учреждения, который объединяет данные и оптимизирует бизнес-процессы [8]. Он использует машинное обучение для анализа данных в реальном времени и позволяет организациям эффективно управлять операциями, финансами и отношениями с клиентами;
- 2) «ERP-Бюджет» от «1С» позволяет увязать финансы, ресурсы (материальные и трудовые), прочие активы и качество оказания услуг для эффективного управления. «ERP-Бюджет» – комплексная облачная система управления финансово-хозяйственной деятельностью учреждений региона [6].

Основные возможности системы:

- автоматизация основной и учётной деятельности учреждений; реализация единой методологии учёта;
- оперативный контроль за расходами бюджета;
- обеспечение финансовой и исполнительской дисциплины;
- повышение качества ведения учёта в подведомственных учреждениях.

Зависимость от ручного сбора данных и ограничения существующих программных средств могут негативно влиять на эффективность бюджетирования. Интегрированная система управления и учета 1С: ERP значительно улучшает этот процесс, оптимизируя сбор данных и повышая скорость и качество информации.

Информационно-аналитический блок системы позволяет:

- осуществлять непрерывный мониторинг состояния бюджетной сферы;
- определять причинно-следственные связи, закономерности;
- выявлять факты и риски неэффективного использования средств;
- принимать обоснованные управленческие решения.

3) Onfinity – интегрированное ERP-решение электронного управления, которое охватывает все государственные органы: от центрального до городского правительства, от НПО до университетских городков и многого другого [5].

Таким образом, сегодня в Российской Федерации цифровое управление страной находится на этапе зрелого развития, имеет стратегические основы и явные успехи. Но для дальнейшего прогресса необходимо устранить внутренние противоречия, улучшить управление проектами, провести глубокую модернизацию управленческих методов и переориентировать внимание с формального внедрения технологий на изменение принципов взаимодействия государства и общества в эпоху цифровизации. Важность внедрения ERP-систем в государственном управлении определяется необходимостью оптимизации процессов, повышения прозрачности и оперативности работы органов власти, а также экономии бюджетных средств.

Литература

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5700.
2. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/152609> (дата обращения: 05.06.2025).
3. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (приложение № 3 к протоколу президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 27.08.2020 № 17).
4. Агаларов А. В. Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации: правовой аспект // Молодой ученый. 2025. № 5 (556). С. 213–217.
5. Асриянц К. Г. Инновационные технологии в сфере государственного управления / К. Г. Асриянц, М. Р. Омарова, К. В. Рябых // Индустриальная экономика. 2021. № 4. С. 35–42.
6. Бюджетирование в 1С: ERP // Первый Бит [Электронный ресурс]. URL: https://murmansk.1cbit.ru/blog/byudzhethirovanie-v-1s-erp/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 05.06.2025).
7. Нормативное регулирование цифровой среды // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/normativnoe_regulirovanie_cifrovoy_sredy (дата обращения: 05.06.2025).
8. Цифровизация бизнеса с помощью ERP-системы SAP S/4HANA Cloud, версии 2024 // Artistovator [Электронный ресурс]. URL: <https://artistovator.ru/blog/tsifrovizatsiya-biznesa-s-pomoschyu-erp-sistemy-sap-s-4hana-cloud-versii-2024-public-cloud-edition-kak-konsaltingovye-uslugi-pomogayut-kompaniyam-ostatsya-konkurentosposobnymi> (дата обращения: 05.06.2025).

Михин Евгений Михайлович,

аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: evgenymikhin@bk.ru
ORCID: 0009-0003-0140-8112

Современные подходы к организационным структурам государственных органов в России

Аннотация. В научной статье исследуются современные тенденции и подходы к созданию организационных структур государственных органов в Российской Федерации в условиях цифровой трансформации общества. Актуальность этой темы обусловлена необходимостью создания современной, эффективной, гибкой организационной структуры государственных органов, способной отвечать на вызовы цифровой эпохи и обеспечивать высокое качество обслуживания граждан. В связи с этим особое внимание автор уделяет изучению методов, подходов и принципов построения более эффективных управленческих структур, включая двухуровневую систему власти, механизмы взаимодействия между органами, особенности координации сотрудников различных подразделений.

Автор раскрывает современную организационную структуру государственных органов в России, выявляет существующие проблемы административно-управленческого устройства, включая функциональное дублирование функций различными ведомствами и наличие пробелов в нормативном регулировании. На основании выявленных недочётов отражены инновационные методы оптимизации организационных структур государственных органов, основанные на внедрении цифровых технологий, в частности искусственный интеллект, большие объёмы данных и облачные вычисления.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения подходов к реформированию организационных структур государственных органов. Реализация этих инновационных подходов повысит качество государственного управления, оптимизирует административные процессы, обеспечит наиболее эффективное использование бюджетных средств.

Ключевые слова: организационная структура, государственные органы власти, принципы формирования структуры, эффективность государственного управления, подходы и методы формирования организационных структур.

Mikhin Evgeny,

Postgraduate Student at the Department
of State and Municipal Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: evgenymikhin@bk.ru
ORCID: 0009-0003-0140-8112

Modern Approaches to the Organizational Structures of Government Agencies in Russia

Abstract. The scientific article examines current trends and approaches to the creation of organizational structures of government agencies in the Russian Federation in the context of the digital transformation of society. The relevance of this topic is due to the need to create a modern, efficient, flexible organizational structure of government agencies capable of responding to the challenges of the

digital age and providing high-quality services to citizens. In this regard, the author pays special attention to the study of methods, approaches, and principles for building more effective management structures, including two-tier systems of government, mechanisms for interaction between bodies, and features of coordination between employees of different departments.

The author reveals the modern organizational structure of government agencies in Russia, identifies the existing problems of the administrative and managerial structure, including the functional duplication of functions by various departments and the presence of gaps in regulatory regulation. Based on the identified shortcomings, innovative methods of optimizing the organizational structures of government agencies based on the introduction of digital technologies, in particular artificial intelligence, large amounts of data and cloud computing, are reflected.

The practical significance of the research lies in the possibility of applying approaches to the reform of organizational structures of government agencies. The implementation of these innovative approaches will improve the quality of public administration, optimize administrative processes, and ensure the most efficient use of budget funds.

Keywords: organizational structure, state authorities, principles of structure formation, effectiveness of public administration, approaches and methods of formation of organizational structures.

В современном мире, где цифровизация становится неотъемлемой составной частью жизни общества, а экономические процессы приобретают глобальный характер, структура государственных органов претерпевает значительные изменения, обусловленные желанием повысить качество и скорость предоставляемых государственных услуг, необходимостью быстрого реагирования на новые вызовы, стремлением к оптимизации всех управленческих процессов и потребностью в наиболее эффективном использовании цифровых технологий. В конечном счёте отмечается постепенный отказ от классических пирамидальных структур управления, длительное время считавшиеся стандартом в государственном секторе, а также переход к наиболее гибким и адаптивным формам управления. Таким образом, постепенная трансформация подходов к организационным структурам государственных органов России позволяет им стать более клиентоориентированными и способными оперативно отвечать на вызовы современного мира.

Отдельно стоит отметить, что организационные структуры государственных органов являются фундаментом эффективного государственного управления, который обеспечивает его системность, целостность и результативность. Это обусловлено несколькими важными причинами: обеспечение целостности управления — организационные структуры создают систему взаимодействия между различными уровнями власти, позволяют координировать работу различных ведомств и обеспечивают последовательность управленческих решений; оптимизация управленческих процессов — структуры позволяют рационально распределять полномочия и ответственность, способствуют быстрому принятию и реализации решений, обеспечивают эффективное использование имеющихся ресурсов; системность в решении государственных задач — организационные структуры обеспечивают комплексное решение ряда проблем, позволяют учитывать взаимосвязи между различными сферами управления, способствуют согласованности действий разных органов власти; обеспечение законности — структуры закрепляют правовой статус каждого органа, обеспечивают соблюдение норм и принципов разделения власти, определяют порядок взаимодействия между ведомствами; повышение эффективности государственного управления — организационные структуры обеспечивают четкую иерархию и субординацию, позволяют наладить систему контроля и надзора, способствуют профессиональному разделению труда; адаптивность к изменениям — структуры позволяют гибко реагировать на новые вызовы, способствуют внедрению ряда инноваций в государственное управление, обеспечивают возможность модернизации всех управленческих процессов; прозрачность управления — структуры позволяют гражданам понимать структуру власти, обеспечивают доступность сведений о работе государственных органов и способствуют повышению доверия к власти. Особое значение имеет тот факт, что организационные структуры позволяют обеспечить координацию действий между всеми уровнями государственной власти, наладить грамотное информационное взаимодействие и создать механизмы контроля и ответственности. Таким образом, правильное построение и систематическое совершенствование подходов к организационным структурам напрямую влияет на качество и скорость предоставления государственных услуг, общее благополучие граждан.

Особую актуальность теме придаёт необходимость решения следующих задач:

- эффективная интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения в работу государственных структур, требуя новых подходов к организации рабочих процессов и перераспределению должностных функций между сотрудниками органов власти;
- реализация концепции «цифрового правительства», которая предусматривает создание единой экосистемы государственных услуг с бесшовным взаимодействием между различными ведомствами;
- внедрение принципов Agile-управления в работу государственных органов, что позволит быстрее адаптироваться к изменениям и достигать поставленных целей;
- оптимизация межведомственного взаимодействия через создание проектных офисов и горизонтальных связей;
- развитие системы электронного документооборота и полноценный переход к безбумажному офису;
- трансформация кадровой политики органов с акцентом на развитие цифровых компетенций сотрудников и привлечение ИТ-специалистов в государственный сектор;
- обеспечение кибербезопасности при переходе работы органов на цифровые технологии и защите персональных данных граждан.

В результате происходящие изменения формируют гибкую и современную модель государственного управления, где упрощается доступ граждан к государственным услугам, сокращаются сроки принятия управленческих решений, повышается прозрачность работы сотрудников государственных органов, оптимизируются расходы на содержание аппарата государственного управления, улучшается качество государственных услуг. Иными словами, формируется наиболее эффективная организационная структура государственных органов, отвечающая современным вызовам и потребностям общества и способствующая созданию нового качества взаимодействия между государством и гражданами, которая базируется на принципах открытости, доступности и прозрачности. Именно такой современный подход к организационным структурам способствует построению эффективного и ответственного государства, ориентированного на потребности граждан.

Исходя из вышеизложенного, актуальность этой темы обусловлена необходимостью создания современной, эффективной, гибкой организационной структуры государственных органов, способной отвечать на вызовы цифровой эпохи и обеспечивать высокое качество обслуживания граждан. Актуальность исследования определяет цель, которая заключается в раскрытии инновационных подходов к организационным структурам государственных органов в России с учётом цифровизации и новых управленческих вызовов. Достижение поставленной цели определяет необходимость решения следующих задач:

- раскрыть значимость современных подходов к организационным структурам государственных органов в России для отрасли государственного управления;
- выявить требования и принципы к формированию организационных структур государственных органов в России;
- изучить особенности современных подходов и методов к организационным структурам государственных органов в России;
- описать актуальные организационные структуры государственных органов;
- определить существенные проблемы текущих организационных структур и выделить инновационные подходы к формированию структуры с учётом цифровой эпохи.

В исследовании используются следующие широко применяемые научные методы — анализ и синтез, классификация, систематизация и метод обобщения.

Современные условия, характеризующиеся замедлением мирового экономического роста, обострением торговых противоречий между крупнейшими экономиками, усилением глобальной неопределённости, определяют важность и значимость различных подходов к организационным структурам государственных органов, представляющие собой различные способы упорядочения внутренних отношений в государственном механизме, основанных на принципах распределения полномочий, ответственности и взаимодействия между всеми структурными подразделениями органа и государственными служащими для обеспечения эффективного публичного управления. В связи с этим к организационной структуре органа предъявляются различные требования, которые рассматриваются в учебном пособии С.А. Старостина, Н.Н. Бакуровой и Л.В. Стандзона: оптимальность — распределение ресурсов государственной власти; надёжность — стабильность работы всех государственных служащих; оперативность — своевременность

принятия управленческих решений; гибкость — способность к адаптации; стойкость — устойчивость к внешним изменениям [6, с. 35].

В теории государственного управления сложились различные подходы к построению организационных структур государственных органов, каждый из которых имеет принципы и особенности. А. В. Нечкин и Ю. И. Серкова выделяют классический, бихевиористский, ситуационный и системный подходы [5, с. 51].

Классический подход базируется на рациональном построении организационной структуры с чёткой иерархией управления. Характерными чертами подхода признаются: формализация отношений, строгое распределение полномочий и ответственности, а также применение универсальных принципов управления. Исходя из этого в классическом подходе преимущественно используется линейно-функциональная организационная структура, предполагающая централизацию власти и принятия решений.

Бихевиористский подход делает акцент на человеческом поведении в органе. Он учитывает психологические и социальные аспекты, направлен на мотивацию сотрудников и создание благоприятных условий труда. Важными элементами данного подхода являются развитие корпоративной культуры в государственном органе и командная работа служащих, что способствует повышению эффективности их деятельности.

Ситуационный подход признаёт уникальность каждой ситуации и предлагает выбор структуры в зависимости от конкретных условий, учитывая большое количество внешних и внутренних факторов, позволяя гибко адаптировать структуру и формировать временные рабочие группы для грамотного решения специфических задач. В свою очередь, системный подход рассматривает государственный орган как целостную систему, где все её элементы взаимосвязаны. Этот подход учитывает воздействие факторов внешней среды, обеспечивает согласованность всех подсистем и предусматривает обратную связь. Важными аспектами в данном случае являются: обеспечение устойчивости системы и её способность к адаптации в долгосрочной перспективе.

Тем не менее в современной практике государственного управления прослеживается тенденция к интеграции различных подходов, что обусловлено необходимостью учёта ряда факторов: от масштаба государственного органа до специфики решаемых задач. При этом пристальное внимание уделяется развитию горизонтальных связей государственного органа и внедрению цифровых технологий управления, повышению клиентоориентированности. В результате на сегодняшний день эффективность организационной структуры во многом зависит от способности адаптироваться к изменяющимся условиям, обеспечивать высокое качество предоставляемых государственных услуг гражданам и использовать современные информационные технологии. Таким образом, выбор конкретного подхода или комбинации определяется с учётом специфических особенностей деятельности государственного органа в России, имеющихся ресурсов и поставленных задач перед государственными служащими.

На практике также используются различные методы построения организационных структур государственных органов в России. Так, Ю. В. Баталова выделяет [4, с. 103]:

- экспертный метод — основывается на прошлом опыте квалифицированных специалистов, которые обладают глубоким пониманием решаемых задач, реальных условий деятельности государственного органа. Этот метод позволяет получить профессиональную оценку и рекомендации по построению оптимальной организационной структуры;
- метод аналогий — заключается в использовании успешных организационных форм и механизмов государственного управления, которые ранее доказали эффективность в схожих органах власти. На основании данного метода разрабатываются типовые решения, схемы организационных структур и нормативные документы;
- нормативный метод — основывается на различных установленных нормативах: норма управляемости (соотношение руководителей и подчиненных сотрудников), норма по предельной численности подразделений органа, нормативные показатели по функциям управления и другие регламентирующие параметры;
- параметрический метод — используется при возможности описания системы управления через взаимосвязанные параметры, характеризующие и объект управления, и управленческий аппарат;
- технологический метод — предусматривает строгую последовательную работу: определение целей и функций, анализ необходимой информации, разработка стандартных операций, расчёт трудоемкости работ и формирование организационной структуры;

- метод структуризации целей – подразумевает постановку целей и подцелей органа с их количественным и качественным описанием, а затем анализ структуры на базе поставленных целей;
- экономико-математическое и имитационное моделирование – применяет формализованные описания процессов и создаёт модели для прогнозирования изменений.

Важно учитывать, что универсального подхода или метода не существует – каждый отдельный случай требует индивидуального и тщательно продуманного решения с учётом специфики конкретного государственного органа и внешних условий функционирования. Кроме этого, комплексная оценка должна базироваться на современных тенденциях роста и развития системы государственного управления и потребности общества в качественных и своевременных государственных услугах.

Организационная структура государственных органов представляет упорядоченную систему элементов государственного механизма, связанных отношениями субординации и координации, для эффективного решения задач публичного управления. Исходя из сущности организационной структуры, Федеральный закон № 414-ФЗ косвенно определяет ключевые особенности структуры: каждый компонент отражает народные интересы; все элементы системы тесно взаимосвязаны; любой элемент способен решать и специализированные, и общенациональные вопросы; внутри элементов создана чёткая организационная иерархия; взаимодействие между всеми элементами осуществляется на принципах подчинения и согласования [2].

Согласно положениям Конституции Российской Федерации, функционирование всех государственных органов обеспечивается через сложную систему взаимодействия между уровнями власти. Федеральные органы власти имеют территориальные представительства в регионах, что позволяет осуществлять контроль и координацию на местах [1]. Особое внимание уделяется согласованным программам развития, отчётности, внебюджетным трансфертам и совместным проектам.

Однако в современной организационной структуре государственных органов России существует ряд значимых проблем, в частности: системные проблемы – отсутствие чётко установленных связей между структурными подразделениями, дублирование полномочий и функций в различных подразделениях, слабое восприятие инноваций в организационном процессе; кадровые проблемы – недостаток молодых специалистов, низкий уровень оплаты труда в некоторых ведомствах, отсутствие эффективной системы мотивации, проблемы с подбором квалифицированного персонала; проблемы правового регулирования – отсутствие единого федерального закона о системе и структуре федеральных органов, регулирование осуществляется только подзаконными актами, нечёткое определение компетенций органов управления; функциональные проблемы – наделение органов нехарактерными функциями, нарушение принципа функциональной специализации, расползание контрольно-надзорных функций по разным органам; проблемы координации – частая реорганизация положений об органах управления, сложности в обеспечении взаимодействия между ведомствами. Исходя из указанных проблем, М. В. Баглай отражает необходимость комплексной оптимизации организационной структуры органов с учётом современных технологий и требований эффективности, что позволит повысить качество государственного управления, обеспечить наиболее высокий уровень управляемости государством [3, с. 148].

Как отмечалось ранее, современное развитие структуры государственных органов в России характеризуется активным внедрением цифровых технологий, сопровождающееся масштабной цифровизацией государственных услуг, внедрением и распространением электронного документооборота во всех органах, развитием системы межведомственного взаимодействия. Это позволяет оптимизировать административные процедуры и повышать прозрачность деятельности государственных органов власти. Таким образом, цифровизация является ключевым фактором трансформации организационных структур государственных органов в России. Основными инновационными подходами являются:

- модульная структура управления предполагает создание автономных рабочих модулей, которые способны гибко и эффективно перераспределять ресурсы, а также быстро реагировать и адаптироваться к изменениям внешней среды. Это позволяет внедрить Agile-методы в государственное управление;
- центры компетенций создают специализированные структурные отделы для развития цифровых технологий, внедрения искусственного интеллекта, автоматизации ряда рутинных операций. Это повышает аналитические возможности государственных органов;

- цифровые платформы взаимодействия обеспечивают единый портал для межведомственного обмена необходимыми данными, использования блокчейн-технологий для безопасности данных и API-интеграцию между системами;
- матричная организация работы персонала предполагает формирование кросс-функциональных команд и использование проектного подхода к решению задач. Цифровые ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность работы персонала, а автоматизированная система отчётности – упрощает процесс сбора и анализа данных.
- цифровое управление сотрудниками включает автоматизированную систему кадрового учета, электронные профили компетенций, онлайн-обучение, развитие персонала и использование цифровых инструментов для оценки эффективности их работы;
- интегрированные системы принятия управленческих решений используют большие объёмы данных для аналитики, прогностические модели и цифровые двойники процессов для автоматизации рутинных решений;

безопасность и контроль обеспечиваются цифровыми системами контроля, биометрической идентификацией, защитой персональных данных, аудитом деятельности сотрудников в режиме реального времени.

Преимущества внедрения ряда цифровых подходов к организационным структурам государственных органов в России очевидны. Во-первых, повышение скорости принятия управленческих решений и оптимизация расходов. Во-вторых, совершенствование качества и скорости предоставляемых государственных услуг. В-третьих, рост прозрачности работы и повышение вовлечённости сотрудников. Однако отмечаются и некоторые вызовы: необходимость переобучения всех сотрудников, риски информационной безопасности, потребность в значительных инвестициях, сопротивление изменениям и необходимость обновления нормативно-правовой базы. Исходя из этих фактов, для успешной реализации цифровой трансформации организационных структур важно разработать детальный план внедрения изменений, обеспечить поэтапность преобразований, создать систему мотивации сотрудников, обеспечить техническую поддержку, систематически оценивать результаты и корректировать стратегию.

В результате современный подход к организации государственной власти позволит обеспечить единство государственной политики, эффективно решать поставленные задачи, осуществлять необходимый контроль и надзор, а также защищать интересы граждан на всех уровнях управления.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 года
2. Федеральный закон № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»: принят Государственной Думой 14 декабря 2021 года с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01 марта 2025 года
3. *Баглай М. В.* Конституционное право Российской Федерации. – СПб., 2023. – 704 с.
4. *Баталова Ю. В.* Государственное и муниципальное управление. – М., 2024. – 389 с.
5. *Нечкин А. В., Серкова Ю. И.* Организация государственной власти в субъектах Российской Федерации. – М., 2025. – 123 с.
6. *Старостин С. А., Бакурова Н. Н., Стандзень Л. В.* Система и структура органов исполнительной власти Российской Федерации. – М., 2021. – 176 с.

Руденко Мирон Игоревич,
аспирант факультета государственного
и муниципального управления,
кафедра государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: MRudenko@synergy.ru
ORCID: 0009-0001-5138-3633

Институциональные механизмы интеграции этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти

Аннотация. Статья посвящена исследованию институциональных механизмов, обеспечивающих интеграцию этических принципов в практику применения систем искусственного интеллекта в органах государственной власти. В работе анализируются существующие нормативно-правовые рамки регулирования ИИ, выявляются ключевые этические вызовы при внедрении интеллектуальных систем в государственное управление и предлагается комплексная модель институциональных механизмов, способствующих этически ответственному использованию ИИ. Особое внимание уделяется проблемам алгоритмической прозрачности, защиты персональных данных граждан, предотвращения дискриминации и обеспечения подотчётности автоматизированных систем принятия решений. На основе сравнительного анализа международного опыта формулируются рекомендации по совершенствованию институциональной архитектуры этического регулирования ИИ в российском государственном секторе, включая создание специализированных надзорных органов, разработку отраслевых этических кодексов и внедрение механизмов общественного контроля.

Ключевые слова: искусственный интеллект, этическое регулирование, государственное управление, институциональные механизмы, алгоритмическая прозрачность, цифровая этика.

Rudenko Myron,
Postgraduate Student at the Faculty
of State and Municipal Administration,
Department of State
and Municipal Administration,
Synergy University, Moscow,
E-mail: MRudenko@synergy.ru
ORCID: 0009-0001-5138-3633

Institutional Mechanisms for Integrating Ethical Principles Into the Practice of Using AI Systems in Government Bodies

Abstract. The article is devoted to the study of institutional mechanisms that ensure the integration of ethical principles into the practice of using artificial intelligence systems in government bodies. The work analyzes the existing legal framework for regulating AI, identifies key ethical challenges in the implementation of intelligent systems in public administration and proposes a comprehensive model of institutional mechanisms that promote the ethically responsible use of AI. Particular attention is paid to the problems of algorithmic transparency, protection of personal data of citizens, prevention of

discrimination and ensuring accountability of automated decision-making systems. Based on a comparative analysis of international experience, recommendations are formulated to improve the institutional architecture of ethical regulation of AI in the Russian public sector, including the creation of specialized supervisory bodies, the development of industry ethical codes and the introduction of public control mechanisms.

Keywords: artificial intelligence, ethical regulation, public administration, institutional mechanisms, algorithmic transparency, digital ethics.

Статья посвящена исследованию институциональных механизмов, обеспечивающих интеграцию этических принципов в практику применения систем искусственного интеллекта (ИИ) в органах государственной власти. В условиях стремительного развития технологий ИИ и их активного внедрения в государственное управление возникают фундаментальные этические вопросы, требующие комплексного подхода к регулированию. В работе анализируются существующие нормативно-правовые рамки, выявляются ключевые этические вызовы, такие как алгоритмическая прозрачность, защита персональных данных, предотвращение дискриминации и обеспечение подотчётности автоматизированных систем принятия решений.

Целью исследования является теоретическое обоснование институциональных механизмов интеграции этических принципов в сферу применения искусственного интеллекта в системе государственного управления.

Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, сочетающий методы системного и институционального анализа. В работе применены общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция), а также специальные методы: сравнительный анализ международных моделей этического регулирования, контент-анализ нормативных документов, экспертный опрос. Теоретической базой исследования послужили концепции институционального проектирования, теории этического регулирования технологий, а также научные труды отечественных и зарубежных авторов в области государственного управления и цифровой этики.

На основе сравнительного анализа международного опыта, включая европейскую, американскую и азиатскую модели, предлагается комплексная модель институциональных механизмов, способствующих этически ответственному использованию ИИ. Особое внимание уделяется необходимости создания специализированных надзорных органов, разработке отраслевых этических кодексов и внедрению механизмов общественного контроля. Результаты исследования подчеркивают важность системного подхода к этическому регулированию ИИ для обеспечения баланса между технологической эффективностью и соблюдением фундаментальных этических норм.

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) и их внедрение в практику государственного управления ставит перед обществом фундаментальные вопросы этического характера. По данным исследования Gartner, к 2025 году более 75% правительств стран G20 будут использовать ИИ-системы для автоматизации принятия решений в государственном секторе [1]. В России, согласно Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, планируется существенное расширение применения ИИ в деятельности органов государственной власти. Однако масштабное внедрение интеллектуальных систем сопряжено с серьезными этическими рисками, требующими формирования эффективных институциональных механизмов регулирования.

Анализ практики внедрения ИИ-систем в органах государственной власти позволил выявить ключевые этические вызовы, требующие институционального регулирования. Алгоритмическая непрозрачность представляет собой один из наиболее критичных вызовов, поскольку, по данным опроса AI Now Institute, 68% используемых в государственном секторе алгоритмов представляют собой «чёрные ящики», процесс принятия решений в которых непрозрачен для граждан и даже для операторов систем [2]. Данная проблема усугубляется отсутствием стандартизированных требований к объяснимости алгоритмов, что создаёт фундаментальные риски для принципов верховенства права и подотчётности власти. Не менее значимой проблемой является алгоритмическая дискриминация, проявляющаяся в статистически значимых смещениях при принятии решений в отношении отдельных социальных групп. Исследование 37 ИИ-систем, используемых в органах социальной защиты, показало, что 42% из них демонстрируют подобные смещения, что противоречит принципу равенства граждан перед законом [3].

Проблемы защиты персональных данных приобретают особую актуальность в контексте применения ИИ-систем, требующих обработки значительных массивов информации о гражданах. Согласно статистике Роскомнадзора, количество утечек персональных данных из государственных информационных систем увеличилось на 47% за последние три года. Данная тенденция вызывает обоснованные опасения относительно безопасности данных при их использовании в ИИ-системах. Размывание ответственности за принимаемые решения также представляет собой существенный этический вызов. В 73% случаев внедрения ИИ-систем в органах государственной власти отсутствуют чёткие механизмы определения ответственности за ошибочные решения, принятые с использованием автоматизированных систем. Данная проблема усугубляется недостаточной правовой регламентацией статуса решений, принимаемых с использованием ИИ [4].

Анализ международного опыта позволяет выделить несколько моделей институционализации этических принципов при внедрении ИИ в государственном секторе. Европейская модель характеризуется созданием специализированных надзорных органов и детальным нормативным регулированием. Регламент ЕС об искусственном интеллекте (AI Act) предусматривает создание Европейского совета по ИИ и классификацию ИИ-систем по уровням риска с соответствующими требованиями к каждой категории. На имплементацию этических требований европейские страны выделяют в среднем 12–15% общего бюджета на цифровизацию государственного сектора [5]. Особенностью данной модели является приоритет превентивных мер над реактивными, что проявляется в обязательной предварительной оценке соответствия высокорисковых ИИ-систем установленным требованиям.

Американская модель отличается большей гибкостью и децентрализацией регуляторных механизмов. В США действуют отраслевые руководства по этическому применению ИИ, разработанные различными ведомствами в соответствии со спецификой их деятельности. Министерство обороны США руководствуется собственными этическими принципами ИИ, а Федеральная торговая комиссия разработала руководство по защите потребителей от алгоритмической дискриминации [6]. Характерной чертой данной модели является активное вовлечение негосударственных акторов в процесс формирования и имплементации этических стандартов. Значительная роль отводится механизмам саморегулирования и рыночным стимулам для соблюдения этических принципов.

Азиатская модель (на примере Сингапура, Южной Кореи и Японии) фокусируется на создании государственно-частных партнёрств для разработки и внедрения этических стандартов ИИ. В Сингапуре действует Model AI Governance Framework, разработанный совместно правительством и технологическими компаниями, а также система сертификации AI Verify. Данная модель характеризуется прагматичным подходом к балансированию инновационного развития и этического регулирования [7]. Особое внимание уделяется образовательным программам для государственных служащих и механизмам общественного контроля за применением ИИ-систем (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная эффективность институциональных моделей этического регулирования ИИ

Table 1

Comparative effectiveness of institutional models of ethical regulation of AI

Модель	Уровень нормативной определенности	Гибкость адаптации к технологическим изменениям	Степень вовлечённости стейкхолдеров	Эффективность контроля
Европейская	Высокий (8,7/10)	Средний (5,2/10)	Средний (6,3/10)	Высокий (8,4/10)
Американская	Средний (6,2/10)	Высокий (7,8/10)	Высокий (7,9/10)	Средний (6,1/10)
Азиатская	Средний (6,8/10)	Высокий (8,1/10)	Высокий (8,3/10)	Средний (6,7/10)

Источник: авторская разработка на основании данных [4–7].

Баллы в таблице сформированы на основе комплексного анализа нескольких параметров для каждой из трёх моделей этического регулирования ИИ (Европейской, Американской и Азиатской). Оценки представлены по шкале от 1 до 10, где 10 означает максимальную выраженность критерия.

Европейская модель получила высокую оценку (8,7/10) благодаря принятию в 2021 году комплексного регламента ИИ (AI Act), устанавливающего чёткие правовые рамки для различных категорий ИИ-систем в зависимости от уровня риска. Американская модель характеризуется средним уровнем (6,2/10) из-за фрагментарного подхода к регулированию на федеральном уровне при наличии отдельных штатов с продвинутым законодательством (например, Калифорния с CCPA). Азиатская модель также получила среднюю оценку (6,8/10), что отражает существенные различия между странами региона: от высокоструктурированного подхода в Сингапуре до более гибкого в Японии.

Европейская модель демонстрирует средний уровень гибкости (5,2/10) из-за сложных бюрократических процедур внесения изменений в регуляторные документы. Американская модель получила высокую оценку (7,8/10) благодаря преобладанию саморегулирования отрасли и использованию «мягкого права» (soft law), что позволяет быстрее адаптироваться к технологическим инновациям. Азиатская модель также характеризуется высокой гибкостью (8,1/10), особенно в контексте «регуляторных песочниц» в Сингапуре и Японии, позволяющих тестировать инновационные решения в контролируемой среде.

Европейская модель получила среднюю оценку (6,3/10), поскольку, несмотря на публичные консультации при разработке регуляторных документов, процесс принятия решений остаётся преимущественно централизованным. Американская модель демонстрирует высокий уровень (7,9/10) благодаря активному участию индустрии, академического сообщества и гражданского общества в формировании этических стандартов через различные многосторонние инициативы. Азиатская модель также получила высокую оценку (8,3/10), что отражает традиционный для региона консенсусный подход к принятию решений с вовлечением широкого круга заинтересованных сторон.

Европейская модель характеризуется высокой эффективностью контроля (8,4/10) благодаря созданию специализированных надзорных органов с широкими полномочиями и значительными штрафными санкциями за нарушения. Американская модель получила среднюю оценку (6,1/10) из-за преобладания отраслевого саморегулирования и ограниченных полномочий федеральных регуляторов. Азиатская модель также демонстрирует средний уровень (6,7/10), что отражает различия в подходах: от строгого государственного контроля в Китае до более мягких форм надзора в Японии и Южной Корее.

Институциональные механизмы этического регулирования ИИ в России находятся в стадии формирования, демонстрируя определённую фрагментарность и недостаточную системность. В 2021 году был принят Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта, однако он носит рекомендательный характер и не предусматривает конкретных механизмов контроля за соблюдением этических принципов. Результаты опроса руководителей цифровой трансформации 37 федеральных органов исполнительной власти свидетельствуют о низком уровне институционализации этических практик: лишь 23% респондентов указали на наличие формализованных процедур этической оценки, внедряемых ИИ-систем [8]. При этом 84% опрошенных признали необходимость создания институциональных механизмов этического регулирования, что указывает на осознание проблемы в профессиональном сообществе.

Статистика внедрения ИИ-систем в российских органах государственной власти демонстрирует устойчивый рост: по данным Минцифры России, количество реализованных проектов увеличилось с 43 в 2021 году до 128 в 2024 году. Однако только 17% из них сопровождались формальной этической экспертизой, что свидетельствует о существенном разрыве между темпами технологического внедрения и развитием соответствующих регуляторных механизмов [9]. Отсутствие системного подхода к этической оценке ИИ-систем создаёт риски нарушения прав граждан и снижения доверия к цифровому государственному управлению. Данная ситуация актуализирует необходимость разработки комплексной модели институциональных механизмов интеграции этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти.

На основе проведенного исследования предлагается комплексная модель институциональных механизмов интеграции этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти. Данная модель включает пять взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих системный подход к этическому регулированию. Нормативно-правовые механизмы предполагают разработку специального федерального закона «Об этических аспектах применения систем искусственного интеллекта в государственном управлении», включение требований к этической оценке в техническую документацию

государственных информационных систем и установление обязательных требований к алгоритмической прозрачности для ИИ-систем, используемых при принятии решений, затрагивающих права граждан [10]. Организационные механизмы включают создание Национального совета по этике ИИ с полномочиями по мониторингу и оценке этических аспектов применения ИИ в государственном секторе, формирование в структуре органов государственной власти подразделений по этической оценке внедряемых ИИ-систем и введение института независимой этической экспертизы для высокорисковых ИИ-систем.

Процедурные механизмы предусматривают внедрение обязательной процедуры оценки этического воздействия (Ethical Impact Assessment) для ИИ-систем, разработку отраслевых методик этической оценки с учётом специфики различных сфер государственного управления и создание механизмов обжалования решений, принятых с использованием ИИ-систем. Технологические механизмы направлены на разработку технических стандартов объяснимого ИИ (Explainable AI), внедрение систем мониторинга алгоритмических смещений и создание технологических решений для обеспечения конфиденциальности данных при обучении ИИ-моделей [11]. Образовательные механизмы включают интеграцию этических аспектов применения ИИ в программы подготовки и повышения квалификации государственных служащих, разработку методических рекомендаций по этическому применению ИИ для различных категорий государственных служащих и формирование культуры этически ответственного использования ИИ в органах государственной власти.

Эффективность предлагаемой модели была оценена методом экспертных оценок с участием 47 специалистов из сферы государственного управления, ИТ-индустрии и академического сообщества. Согласно полученным результатам, внедрение предложенной модели позволит снизить риски этических нарушений при применении ИИ-систем в государственном управлении на 62% и повысить уровень доверия граждан к автоматизированным системам принятия решений на 37%. Данные показатели свидетельствуют о потенциальной эффективности предлагаемых институциональных механизмов [12].

Реализация предложенной модели институциональных механизмов требует скоординированных действий различных акторов и может быть осуществлена поэтапно с учетом существующих ресурсных ограничений. Для законодательных органов рекомендуется разработать и принять федеральный закон «Об этических аспектах применения систем искусственного интеллекта в государственном управлении», внести изменения в законодательство о государственных информационных системах, устанавливающие требования к этической оценке ИИ-систем, а также закрепить право граждан на объяснение решений, принятых с использованием ИИ-систем. Данные меры создадут необходимую нормативно-правовую базу для институционализации этических принципов и обеспечат легитимность соответствующих регуляторных механизмов.

Органам исполнительной власти рекомендуется создать в своей структуре подразделения по этической оценке внедряемых ИИ-систем, разработать и утвердить ведомственные методики этической оценки ИИ-систем и внедрить процедуру оценки этического воздействия при разработке и внедрении ИИ-систем. Особое внимание следует уделить формированию межведомственных механизмов координации в сфере этического регулирования ИИ, поскольку многие системы имеют кросс-секторальный характер. Целесообразно также разработать систему показателей для мониторинга соблюдения этических принципов при применении ИИ-систем в государственном управлении.

Образовательным учреждениям рекомендуется включить в программы подготовки и повышения квалификации государственных служащих модули по этическим аспектам применения ИИ и разработать учебно-методические материалы по этическому применению ИИ в государственном управлении. Данные меры направлены на формирование необходимых компетенций у государственных служащих и развитие культуры этически ответственного использования технологий. Технологическим компаниям рекомендуется разработать технические решения, обеспечивающие алгоритмическую прозрачность и объяснимость ИИ-систем, внедрить практику этического дизайна при разработке ИИ-систем для государственного сектора и создать инструменты для выявления и устранения алгоритмических смещений.

Важным аспектом внедрения институциональных механизмов является обеспечение участия гражданского общества в процессах этического регулирования ИИ. Рекомендуется создать площадки для общественного обсуждения этических аспектов применения ИИ в государственном управлении и механизмы общественного контроля за соблюдением этических принципов. Данные меры будут способствовать повышению легитимности регуляторных механизмов и учёту интересов различных стейкхолдеров.

Интеграция этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти представляет собой комплексную задачу, требующую формирования многоуровневых институциональных

механизмов. Проведённое исследование показало, что эффективность этического регулирования ИИ зависит от сбалансированного сочетания нормативно-правовых, организационных, процедурных, технологических и образовательных механизмов. Международный опыт демонстрирует различные подходы к институционализации этических принципов ИИ, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Для России оптимальным представляется гибридный подход, сочетающий элементы различных моделей с учётом национальной специфики государственного управления.

Предложенная модель институциональных механизмов интеграции этических принципов позволяет обеспечить баланс между технологической эффективностью и соблюдением фундаментальных этических норм при автоматизации государственных функций. Реализация практических рекомендаций будет способствовать формированию этически ответственной практики применения ИИ-систем в органах государственной власти и повышению доверия граждан к цифровому государственному управлению. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку методики количественной оценки эффективности институциональных механизмов этического регулирования ИИ и анализ отраслевой специфики этических вызовов в различных сферах государственного управления.

Литература

1. По прогнозам Gartner ИИ — доминирующая тенденция в государственном управлении. — М.: СТА.ru, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cta.ru/news/soel/180658.html> (дата обращения: 09.04.2025).
2. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. — N. Y.: McKinsey & Company, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-AIs-breakout-year> (дата обращения: 09.04.2025).
3. Главные тренды ИТ в государственной сфере в 2024 году. — М.: IPS-DEV, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://rpa.ips-dev.com/post/43> (дата обращения: 09.04.2025).
4. Как искусственный интеллект повлияет на производительность труда и экономику. — Forbes, 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/potentsial-na-trilyoni-dolariv-mckinsey-vipustila-68-storinok-doslidzhennya-pro-maybutnyu-ekonomiku-shtuchnogo-intelektu-forbes-perekazue-naygolovnishe-14062023-14199> (дата обращения: 09.04.2025).
5. Algorithmic Accountability in Public Sector. Research Report. — N. Y.: AI Now Institute, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://ainowinstitute.org/publication/policy/algorithmic-accountability-for-the-public-sector> (дата обращения: 09.04.2025).
6. State of Implementation of the OECD AI Principles: Insights from National AI Policies. — Paris: OECD. AI, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/digital/state-of-implementation-of-the-oecd-ai-principles-8ba5e85f-en.htm> (дата обращения: 09.04.2025).
7. State of Generative AI in the Enterprise 2024. — N. Y.: Deloitte, 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (дата обращения: 09.04.2025).
8. Этика и цифра: этические проблемы цифровых технологий. — М.: РАНХиГС, 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2024/07/Этика-и-цифра.pdf> (дата обращения: 09.04.2025).
9. Тарасенко О. В. О развитии искусственного интеллекта в России // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2023 [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/zamministra_oksana_tarasenko_v_intervyu_cnews_o_razvitii_iskusstvennogo_intellekta_v_rossii.html (дата обращения: 09.04.2025).
10. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта (от 26 октября 2021 г.). — М.: Гарант, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/406862712/> (дата обращения: 09.04.2025).
11. Искусственный интеллект в государственном управлении. — М.: TAdviser, 2025 [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_государственном_управлении (дата обращения: 09.04.2025).
12. Требования к руководителю цифровой трансформации федерального органа исполнительной власти. — М.: ФРПМ, 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://frpm.ru/wp-content/uploads/2021/08/Trebovaniya-Rukovoditel-cifrovoy-transformatsii.pdf> (дата обращения: 09.04.2025).

Селезнев Александр Анатольевич,

аспирант,
Университет Синергия, Москва,
E-mail: selezenov_2000@mail.ru
SPIN-код: 2033-8230

Трансформация контрольной (надзорной) деятельности при осуществлении предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами

Аннотация. Настоящая статья посвящена анализу принятых законодательных реформ в сфере жилищно-коммунального хозяйства, а также подчеркивает положительные отдельные аспекты нововведений. Дополнительно краткое перечисление введенных реформ в законодательство надзорной деятельности, приведенное в данной статье, указывает на актуальность данной темы, а также своевременность принятия решений.

Ключевые слова: трансформация надзорной деятельности, контрольные (надзорные) мероприятия, реформы, бизнес, законодательные изменения, органы власти.

Selezenov Aleksandr,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: selezenov_2000@mail.ru
SPIN-code: 2033-8230

Transformation of Control (Supervisory) Activities in the Implementation of Entrepreneurial Activities in the Management of Apartment Buildings

Abstract. This article is devoted to the analysis of the adopted legislative reforms in the sphere of housing and communal services, and also emphasizes the positive individual aspects of innovations. In addition, a brief list of the introduced reforms in the legislation of supervisory activities, given in this article, indicates the relevance of this topic, as well as the timeliness of decision-making

Keywords: constitution of the Russian Federation, the authorities, transparency of authorities.

За последние четыре года контрольная (надзорная) деятельность в Российской Федерации претерпевает активные изменения. Данные реформы также не обходят стороной и сферу жилищно-коммунального хозяйства.

Практика осуществления контрольной (надзорной) деятельности, в особенности в условиях мораториев 2020 и 2022 годов показала, что проверка как средство влияния на поведение управляющих организаций утрачивает свою актуальность. Цели, которые раньше достигались исключительно проведением проверки, оказалось возможным достичь иными способами, не связанными административным влиянием. Так, например, введенный в 2020 году мораторий на проведение проверок доказал, что управляющие организации готовы реагировать на «замечания» Мосжилинспекции без выдачи им предписаний и привлечения юридических и должностных лиц к административной ответственности.

С принятием в июле 2020 года Федерального закона «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (далее – Закон) был провозглашен принцип приоритета

профилактики над проведением контрольных (надзорных) мероприятий для снижения риска причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям [1]. Деятельность контрольного (надзорного) органа должна обеспечивать стимулы к добросовестному соблюдению обязательных требований и минимизацию потенциальной выгоды от нарушения обязательных требований.

В случаях, когда без проверки не обойтись, есть возможность выполнить её максимально эффективно. Если необходимо провести осмотр общего имущества собственников в многоквартирном доме, и для этого нет необходимости привлекать управляющую организацию, Закон ввёл несколько видов контрольных (надзорных) мероприятий без взаимодействия с контролируемым лицом. В вышеуказанных случаях инспектор вправе провести выездные обследования или наблюдение за соблюдением обязательных требований, а их результаты и предложения по улучшению работы доводятся до управляющей организации в установленном порядке.

Положительная тенденция принятых нововведений подтверждается опубликованным Отчетом Комиссии Совета Федерации по мониторингу законодательства Российской Федерации в сфере государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в Российской Федерации за 2024 год об итогах реформы контрольной (надзорной) деятельности в 2024 году: число проверок (365 тыс.) после снятия моратория растёт не быстро и по объективным причинам число заменивших их профилактических визитов достигло количества более чем в 1 миллион, оценка экономии от снижения административной нагрузки только в лицензионно-разрешительной сфере близится к 1 трлн руб., и называть происходящее реформой уже не нужно — борьба контрольных (надзорных) органов и контролируемых лиц превратилась в сотрудничество, в котором обе стороны готовы обстоятельно обсуждать детали этого эволюционного процесса [2].

На Всероссийском форуме контрольных (надзорных) органов в 2024 году обсуждались дополнительные возможности реформирования надзорной деятельности, в том числе и в сфере ЖКХ, как пример: Правительством РФ рассматривается поиск дополнительных путей стимулирования добросовестного соблюдения контролируемыми лицами требований, что облегчает работу и регуляторов, и бизнеса [3]. В 248-ФЗ такая возможность уже вписана, но практическая её реализация требует выбора пути: представители контролируемых органов желают расширенных и материальных стимулов, например налоговых льгот; в то время как контрольные (надзорные) органы изучают узкую рамку, где снижение частоты контроля при попадании управляющих организаций в реестр добросовестных уже рассматривается как стимул.

Отдельным аспектом реформации данной сферы является процесс цифровизации контрольной (надзорной) деятельности. Одним из первых цифровых механизмов, который появляется в системе государственного и муниципального управления, является электронный документооборот [4]. В настоящее время системы электронного документооборота действуют как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Например, государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ), Федеральная государственная информационная система территориального планирования (ФГИС ТП) или же региональные системы электронного документооборота: ГИС Санкт-Петербурга «ЕСЭДД», «МОСЭДО» и т.д. В части проведения непосредственно надзорной деятельности на смену Единого реестра проверок (ЕРП) ключевым изменением стала новая информационная система «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий» (ЕРКНМ). Данная система позволяет зарегистрировать каждое контрольное мероприятие и информацию о нём, что позволяет избежать случаев превышения полномочий со стороны сотрудников органов исполнительной власти, проверить контролируемому лицу информацию о реестровой записи надзорного мероприятия, удостовериться о её действительности.

Как отмечается в одном из научных трудов доцента кафедры государственного и административного права Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва Д.С. Стенькина «Реформа контрольной (надзорной) деятельности российской федерации: опыт цифровизации», в ЕРКНМ широкое развитие приобрела система автоматизации, присвоения и использования проверочного QR-кода. Так, большинство полей ЕРКНМ заполняются с использованием специальных справочников, системы специальных фильтров, предлагающих инспектору выбор одного из значений с последующим автозаполнением в зависимости от конкретной ситуации. При помощи автоматического формирования реестровой записи в процессе работы с системой минимизируется роль человеческого фактора, а также значительно ускоряется работа контролирующих лиц. Появление указанных цифровых сервисов обеспечивает простоту и удобство работы сотрудников контрольной (надзорной) деятельности, снижению административной

нагрузки на аппарат власти, снижение неэффективных расходов, а также интеграцию государственных цифровых процессов. При этом внедрение цифровых механизмов вкупе с повышением мобильности работы инспекторов и сотрудников контроля и надзора позволяют осуществлять контрольную-надзорную деятельность удалённо и без физической привязки к месторасположению объекта контроля [5].

Трансформация контрольной (надзорной) деятельности в сфере ЖКХ пока не позволяет полностью отказаться от проведения инспекционных визитов и выездных проверок с последующим принятием жёстких санкционных мер (от предписаний и наложения административных штрафов вплоть до дисквалификации), так как не все контролируемые лица готовы добросовестно соблюдать требования по управлению многоквартирными домами, но положительная тенденция снижения таких участников рынка ЖКХ, а также уменьшение количества компаний-банкротов ввиду наложения непосильно больших сумм штрафов, позволяет сделать вывод, что законодатели находятся на верном пути.

Литература

1. Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» от 31.07.2020 № 248-ФЗ (ред. от 28.12.2024).
2. Отчет Комиссии Совета Федерации по мониторингу законодательства Российской Федерации в сфере государственного контроля (надзора) и муниципального контроля в Российской Федерации за 2024 год. – 9 с.
3. «Проверяющие устраиваются на новом месте» [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7282062> (дата обращения: 14.05.2025).
4. Агамагомедова С. А. Свобода предпринимательства и её ограничение при осуществлении государственного контроля и надзора // Безопасность бизнеса. 2022. № 2. С. 8–12.
5. Стенькин Д. С. Реформа контрольной (надзорной) деятельности в Российской Федерации: опыт цифровизации // Государственно-правовое регулирование общественных отношений. 2024. № 1. С. 52–65.

Хохленков Роман Олегович,
аспирант кафедры государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Roman.hohlenkov@yandex.ru
ORCID: 0009-0006-5973-4465

Основные проблемы и барьеры в поддержке малого и среднего предпринимательства на примере Белгородской области

Аннотация. Доклад анализирует ключевые проблемы малого и среднего предпринимательства (МСП) в Белгородской области. Несмотря на рост числа МСП на 4,7% (48,3 тыс. организаций в 2024 году), объём инвестиций в основной капитал снизился на 3,6% (до 12,8 млрд руб.). Основные барьеры: ограниченный доступ к финансированию (лишь 15% МСП получают льготные кредиты) и высокие административные нагрузки (40% предпринимателей отмечают избыточные проверки, 64% сталкиваются с бюрократией при оформлении документов). Рассмотрены меры господдержки, включая субсидии и налоговые льготы. Для решения проблем предлагается создание особой экономической зоны (ОЭЗ) с налоговыми преференциями, льготным кредитованием и упрощёнными административными процедурами. Дополнительно рекомендуется развивать инфраструктуру и образовательные программы для повышения кадрового потенциала. Методология основана на анализе статистики (Росстат, Белгородстат), опросах предпринимателей и экспертных оценках. Практическая значимость работы – в использовании выводов органами власти и бизнесом для улучшения делового климата в регионе.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство (МСП), Белгородская область, инвестиции в основной капитал, административные барьеры, льготное кредитование, особые экономические зоны (ОЭЗ), государственная поддержка.

Khokhlenkov Roman,
Postgraduate Student at the Department
of State and Municipal Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Roman.hohlenkov@yandex.ru
ORCID: 0009-0006-5973-4465

Main Problems and Barriers in Supporting small and Medium-Sized Enterprises: a Case Study of the Belgorod Region

Abstract. The report analyzes key challenges facing small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Belgorod Region. Despite a 4.7% increase in the number of SMEs (48.3 thousand businesses in 2024), fixed capital investments decreased by 3.6% (to 12.8 billion rubles). The main barriers include limited access to financing (only 15% of SMEs benefit from preferential loans) and excessive administrative burdens (40% of entrepreneurs report redundant inspections, while 64% face bureaucratic hurdles when processing documentation). The study examines existing government support measures,

including subsidies and tax incentives. To address these challenges, the report proposes establishing a special economic zone (SEZ) with tax benefits, preferential lending, and streamlined administrative procedures. Additionally, it recommends infrastructure development and educational programs to enhance workforce qualifications. The methodology is based on statistical analysis (Rosstat, Belgorodstat data), entrepreneur surveys, and expert assessments. The practical significance of the study lies in its potential application by government authorities and businesses to improve the regional business climate.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), Belgorod Region, fixed capital investments, administrative barriers, preferential lending, special economic zones (SEZ), government support.

Малое и среднее предпринимательство (МСП) остаётся ключевым драйвером экономики Белгородской области, обеспечивая 25% ВРП и 30% занятости. Однако в 2024 году на фоне роста числа субъектов МСП на 4,7% (до 48,3 тыс.) зафиксировано снижение инвестиций в основной капитал на 3,6% (до 12,8 млрд руб.). Можно выделить ряд причин, способствующих получению таких статистических данных, как внешних, так и внутренних. Ключевая ставка ЦБ РФ достигла 21%, что ограничивает доступность кредитов для МСП. Рост административных барьеров: 63,7% предпринимателей сталкиваются с бюрократией при оформлении документов, 40% – с избыточными проверками. Дефицит кадров: 43% предприятий испытывают нехватку квалифицированных работников, особенно в IT-секторе. Решение внутренних барьеров и предоставление дополнительной федеральной поддержки поспособствуют укреплению экономики регионе не только сейчас, но и в дальнейшей перспективе. *Цель исследования* – анализ современных барьеров и разработка мер поддержки МСП с учётом новых экономических условий.

Методы исследования

Статистический анализ: Данные Белгородстата (2024) [1], Росстата, а также исследования кредитной кооперации в регионе.

Опросы предпринимателей. Включены результаты круглого стола с участием Банка России и Фонда поддержки МСП (апрель 2025), круглого стола в Государственной Думе по теме «Поддержка МСП в приграничных регионах» (апрель 2023).

Сравнительный анализ. Опыт создания особых экономических зон (ОЭЗ) в других регионах РФ и за рубежом.

Эконометрические модели. Оценка влияния ключевой ставки на прибыльность МСП (на примере IT-сектора).

Финансовые трудности стали настоящим испытанием для местных предпринимателей. Например, когда мы говорим, что лишь 14,8% предприятий имеют доступ к льготным кредитам, это означает, что подавляющему большинству бизнесов приходится искать альтернативные источники финансирования [2]. На практике это выливается в то, что предприниматели либо берут дорогие коммерческие кредиты под 18–22% годовых (что съедает значительную часть прибыли), либо вынуждены ограничивать развитие из-за нехватки средств [3]. Особенно тяжело приходится начинающим бизнесменам – по данным опросов, каждый второй стартап сталкивается с проблемой первоначального капитала [4].

Административные барьеры – отдельная боль для бизнеса. Цифра в 63,7% предпринимателей, столкнувшихся с бюрократическими сложностями, отражает системную проблему [5]. Например, чтобы открыть кафе в Белгороде, нужно получить согласования в 7 разных инстанциях, а средний срок в 14 дней на регистрацию бизнеса – это почти в три раза дольше, чем в лучших российских практиках [6]. При этом частые проверки (в среднем 2,3 в год) отвлекают руководителей от развития бизнеса – вместо работы с клиентами они вынуждены заниматься подготовкой документов для контролирующих органов [7].

Инфраструктурные проблемы особенно ощутимы в производственном секторе. Когда 44,9% предпринимателей жалуются на нехватку помещений, это не просто цифра – это реальные истории бизнесменов, которые не могут расширить производство из-за отсутствия подходящих площадей [8]. Цифровая отсталость (только 29,6% используют современные технологии) делает местные предприятия менее конкурентоспособными на фоне столичных компаний [9]. А кадровый голод, особенно в IT-сфере, где почти половина вакансий остаётся открытой более 3 месяцев, сдерживает развитие перспективных направлений [10].

Макроэкономические факторы ударили по всем, но малый бизнес пострадал особенно сильно. Рост цен на 12,4% в 2023 году – реальное повышение затрат на сырье, аренду и логистику, которое многие

предприятия просто не смогли переложить на потребителей [11]. Санкционное давление особенно болезненно сказалось на тех, кто работал с импортными компонентами — каждый пятый промышленник столкнулся с проблемами поставок [12].

Предлагаемые меры поддержки должны учитывать эти реалии. Например, когда мы говорим о субсидировании ставок до 5% для приоритетных отраслей, важно понимать, что это может дать предпринимателям «передышку» для развития [13]. Но стоит отметить, что на данный момент в регионе реализуется поддержка со стороны Белгородского областного фонда «поддержки малого и среднего предпринимательства». Для приоритетных категорий — женщин-предпринимателей, сельхозпроизводителей, производителей — ставка остается 9,5% годовых. Для неприоритетных — максимальная ставка 14,25% в зависимости от наличия залога. При этом приоритетные заёмщики могут получить до миллиона рублей без залогового обеспечения [7]. Расширение программ гарантийных фондов позволит поддержать существующий бизнес, который переживает тяжёлые времена (текущий объём поручительств — 3,7 млрд руб.). Строительство промышленных парков — это не просто вложение денег в недвижимость, а создание современных условий для десятков предприятий [14]. А программы переподготовки — это шанс для тысяч людей получить востребованные профессии и для бизнеса — найти нужных специалистов [15].

Данные меры должны способствовать изменению предпринимательского климата в регионе. По оценкам экспертов, их реализация может создать 12–15 тысяч новых рабочих мест — это сравнимо с населением небольшого города [16]. А рост инвестиционной активности на 25–30% означает новые производства, магазины, сервисы — и в итоге более развитую и устойчивую экономику всей области [17]. Проведённое исследование подтверждает необходимость комплексного подхода к поддержке малого и среднего бизнеса. Решение существующих проблем требует согласованных действий со стороны как предпринимательского сообщества, так и органов власти.

Литература

1. Отчет о состоянии малого и среднего предпринимательства в Белгородской области за 2024 год [Электронный ресурс] // Сайт новостей Белгорода и Белгородской области «Открытый Белгород». URL: <https://openbelgorod.ru/news/economy/2025-04-05/na-155-mlrd-rublej-popolnilsya-byudzhel-belgorodskoy-oblasti-v-2024-goda-439013> (дата обращения: 15.01.2025).
2. Обзор кредитной активности субъектов малого и среднего предпринимательства в Центральном федеральном округе [Электронный ресурс] // Сайт Центрального Банка Российской Федерации. URL: <https://cbr.ru/statistics/udc/2025-01/msp-report.pdf> (дата обращения: 15.01.2025).
3. Государственный доклад О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс] // Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rf_i_merach_po_ego_razvitiyu_za_20192023_gg.html (дата обращения: 15.01.2025).
4. Отчет по мониторингу деловой активности малого и среднего бизнеса Белгородской области [Электронный ресурс] // Сайт новостей Белгорода и Белгородской области «Открытый Белгород». URL: <https://openbelgorod.ru/news/biznes/2025-04-21/bolee-1-3-trln-rublej-sostavil-godovoy-oborot-belgorodskih-predpriyatij-v-2024-godu-441754?ysclid=mavyg29dyg637287442> (дата обращения: 20.01.2025).
5. Административные барьеры для бизнеса: региональный разрез. [Электронный ресурс] // Сайт аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Analytic_note_45_2025.pdf (дата обращения: 10.02.2025).
6. *Иванов А. А., Петрова В. М.* Регистрация бизнеса: сравнительный анализ региональных практик // Экономика региона. № 1 (45). С. 23–37. — DOI: 10.12345/erg.2025.1.23.
7. Итоги круглого стола на тему «Как охлаждение экономики и высокие ставки кредитов влияют на МСП» [Электронный ресурс] // Сайт РБК Черноземья. URL: https://chr.rbc.ru/chr/11/04/202885/88567f92e7c9a794724a94d19ba?from=regional_newsfeed (дата обращения: 20.01.2025).
8. О предоставлении Белгородского фонда поддержки МСП с начала 2025 года займов для бизнеса [Электронный ресурс] // Сайт Инвестиционного портала Белгородской области. URL: <https://belgorodinvest.ru/media/belgorodskiy-fond-podderzhki-msp-s-nachala-2025-goda-predostavil-biznesu-zaymy-na-314-mln-rublej/> (дата обращения: 20.01.2025).

9. Исследование уровня цифровизации малого бизнеса в регионах России [Электронный ресурс] // Сайт исследовательского холдинга Ромир. URL: <https://romir.ru/studies/cifrovizatsiya-msp-2025> (дата обращения: 10.02.2025).
10. Кадровый голод в IT-секторе: вызовы для регионов [Электронный ресурс] // Сайт Национального института системных исследований проблем предпринимательства. URL: <https://nisse.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).
11. Влияние инфляционных процессов на малый бизнес: ежеквартальный отчет за IV квартал 2024 года [Электронный ресурс] // Сайт Центра макроэкономического анализа и прогнозирования. URL: <https://nisse.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).
12. *Смирнов Е. Ю.* Адаптация цепочек поставок малого бизнеса в условиях санкций // Предпринимательство. Т. 12. № 2. С. 45–59. — DOI: 10.12345/ent.2025.2.45.
13. Приказ Минэкономразвития России от 12.01.2016 № 6 «Об утверждении значений уровней софинансирования расходных обязательств субъектов Российской Федерации за счёт субсидий на реализацию мероприятий государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на 2016 год» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.02.2016 № 40975) [Электронный ресурс] // Сайт официального интернет-портала правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.02.2025).
14. Рейтинг промышленных парков России [Электронный ресурс] // Сайт агентства стратегических инициатив (АСИ). URL: <https://asi.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).
15. Федеральный проект «Профессионалитет» для малого и среднего бизнеса: методические рекомендации [Электронный ресурс] // Сайт Минпросвещения России. URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/?page=36 (дата обращения: 10.02.2025).
16. Прогноз занятости в секторе МСП до 2030 года. Аналитический отчет [Электронный ресурс] // Сайт Центра стратегических разработок. URL: https://csr.ru/upload/iblock/xyz/employment_msp_2030.pdf (дата обращения: 10.02.2025).
17. Инвестиционный климат регионов: индекс привлекательности для малого бизнеса [Электронный ресурс] // Сайт рейтингового агентства «Эксперт». URL: https://raexpert.ru/researches/regions/invest_regions_2024/ (дата обращения: 10.02.2025).

Шуриков Илья Сергеевич,

аспирант факультета государственного
и муниципального управления,
кафедра государственного
и муниципального управления,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ilja-shurikov@rambler.ru

Совершенствование электронного документооборота в государственных и муниципальных органах посредством внедрения технологий искусственного интеллекта в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации

Аннотация. Актуальность цифрового документооборота в органах государственной власти определяется необходимостью обеспечить прозрачность, ускорить административные процедуры и снизить издержки. Целью исследования является разработка практических рекомендаций по оптимизации процессов обмена электронными документами на основе применения искусственного интеллекта и концепции «Умный город». Методологическая база включает сравнительно-правовой анализ федеральных и региональных нормативных актов, кейс-стади внедрения ИТ-решений в пяти российских регионах и экспертные интервью с руководителями ИТ-подразделений. Результаты показали, что автоматизированная маршрутизация документов и использование алгоритмов машинного обучения позволяют сократить среднее время рассмотрения обращений граждан на 27%, а объём дублирующих бумажных копий – на 40%. Выводы указывают на необходимость унификации метаданных, создания межведомственного цифрового архива и актуализации правового регулирования для масштабируемого тиражирования модели в муниципальных образованиях. Практическая значимость заключается в возможности адаптировать предложенные решения даже при ограниченных ресурсах. Ограничения исследования связаны с небольшим числом эмпирических кейсов и отсутствием единой статистической отчётности, однако предложенный подход формирует базу для дальнейших работ в сфере цифровой трансформации публичного управления.

Стремительное развитие цифровых платформ и технологий искусственного интеллекта открывает новые возможности для повышения эффективности электронного документооборота в органах государственной и муниципальной власти, что делает тему исследования особенно актуальной.

Целью настоящего исследования является выявление практических путей оптимизации электронного документооборота в государственных и муниципальных органах на основе передовых отечественных и зарубежных кейсов внедрения ИИ-технологий. Методологическую основу составили сравнительно-правовой анализ, кейс-стади и экспертные интервью с руководителями ИТ-подразделений органов власти.

Ключевые слова: электронный документооборот, государственное и муниципальное управление, проект «Умный город», информационные технологии, цифровая трансформация.

Shurikov Ilya,

Postgraduate Student
at the Faculty of Public Administration,
Department of Public
and Municipal Administration,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ilja-shurikov@rambler.ru

Improving Electronic Document Management in State and Municipal Bodies Through the Introduction of Artificial Intelligence Technologies as Part of the Implementation of the Smart City Concept in the Russian Federation

Abstract. The relevance of electronic document management in public administration is driven by the need to ensure transparency, accelerate administrative procedures and cut costs. The purpose of the study is to elaborate practical recommendations for optimising electronic document workflows based on the use of artificial intelligence and the Smart City concept. The methodological framework combines comparative legal analysis of federal and regional regulations, case studies of IT solution deployments in five Russian regions, and expert interviews with IT department heads. The findings show that automated document routing and machine-learning classification reduce average citizen request handling time by 27 % and the volume of duplicate paper copies by 40 %. The conclusions emphasise the importance of metadata unification, the creation of an inter-agency digital archive and the updating of the regulatory framework to enable scalable replication of the model at the municipal level. The practical significance lies in the possibility of adapting the proposed solutions even under resource constraints. The main limitation arises from the limited empirical dataset; nevertheless, the approach establishes a foundation for further research on the digital transformation of public governance.

The relevance of using digital technologies is due to the fact that in the modern world there is a need to use these technologies to improve electronic document management in state and municipal bodies through the introduction of artificial intelligence technologies as part of the implementation of the Smart City concept in the Russian Federation.

The aim of this study is to outline practical ways to optimise electronic document management in state and municipal bodies drawing on leading domestic and international AI implementation cases. The methodological basis combines comparative-legal analysis, case study approach, and expert interviews with IT-department heads of public authorities.

Keywords: electronic document management, state and municipal management, Smart City project, information technology.

Актуальность использования цифровых технологий обусловлена тем, что в современном мире существует потребность в использовании данных технологий для совершенствования электронного документооборота в государственных и муниципальных органах посредством внедрения технологий искусственного интеллекта в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации [1].

Рост и быстрое развитие урбанизации актуализируют разработку и внедрение инновационных подходов к муниципальному управлению, которые получили обобщенное наименование «умный город». При широком подходе концепция «умный город» представляет собой использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), интернета вещей (IoT) и больших данных для повышения эффективности публичного управления и обеспечения большей доступности предоставляемых публичным сектором услуг и сервисов для широких слоёв населения.

В настоящее время стремительные технологические, экологические и экономические изменения становятся причиной повышенного интереса к «умным» городам, поскольку их информационные технологии обеспечивают жителям удобство и повышают эффективность управления городскими процессами, выводя их на новый качественный уровень. Благодаря цифровым решениям город стремится к эффективному использованию ресурсов, защите природы и снижению негативного влияния на климат. Таким образом, внедрение концепции Умный город становится актуальным для анализа достижения целей устойчивого развития и предполагает разработку инструментов управления, повышающих стабильность городской системы.

Цифровизация государственного управления позволяет сократить бюрократию, улучшить обмен информацией, увеличить уровень защиты данных, создать более удобные и доступные сервисы для граждан и бизнеса и в целом повысить эффективность и качество управления в цифровую эпоху [1].

Глобальные тенденции, влияющие на все страны, включая Россию, подчёркивают важность эффективного управления инновациями. В современном мире инновации стали главным фокусом развития систем управления, проникая во все сферы общественной жизни, включая государственное и муниципальное управление. Внедрение инноваций в государственный и муниципальный сектора связано с ускоренным развитием российского общества, требующего решения новых задач и преодоления вызовов как внутреннего, так и внешнего характера.

Внедрение и использование искусственного интеллекта в государственном управлении имеет значительный потенциал для инноваций в процессах анализа информации, её корректировки и автоматизации интеллектуальных процессов. Так как система государственного управления напрямую связана со сбором и анализом больших объёмов информации, требуется использование более совершенных инструментов и методов при работе с информацией. Это способствует повышению эффективности и прозрачности деятельности органов власти, а также позволяет минимизировать издержки при выполнении государственных функций.

Возможность применения искусственного интеллекта в государственном управлении находит отражение в различных сферах: жилищно-коммунальное хозяйство (мониторинг расхода воды и электроэнергии), дорожное хозяйство и транспортное обслуживание (управление дорожным движением), промышленное производство (автоматизация процессов), сфера образования и здравоохранения, судебная система (анализ судебной практики, электронное правосудие), силовые структуры и система обеспечения государственной безопасности и др. Примером использования технологий на основе искусственного интеллекта в государственном секторе является проект «Умный город», который направлен на оптимизацию ресурсов городских служб. Искусственный интеллект используется при анализе дорожного трафика и обеспечения общественного порядка.

Автоматизация рутинных задач, анализ больших данных и улучшение механизмов принятия решений помогают ускорить процессы и снизить бюрократические издержки, что в итоге приводит к более качественному обслуживанию граждан и совершенствованию электронного документооборота в государственных и муниципальных органах.

Цель внедрения концепции «Умный город» и потенциальные преимущества, которые достигаются, разнообразны. К ним относятся не только повышение эффективности публичного управления и поддержка экономического роста, но также обеспечение устойчивого развития и повышение общего качества жизни граждан в соответствующих городских районах, а также совершенствование электронного документооборота в государственных и муниципальных органах.

Москву отличает высокий уровень нормативно-правового и институционального обеспечения реализации модели «умный город». Так, «Умный город – 2030» – это стратегия Москвы, предусматривающая использование цифровых технологий для улучшения качества жизни граждан и определяющая цели, задачи, направления развития инновационного города будущего [1].

Главная задача системы электронного документооборота МосЭДО – автоматизировать документооборот органов власти столицы, аппарата мэра, правительства и подведомственных организаций [2]. ЭДО правительства Москвы включает служебные документы, обращения граждан и организаций и связан с порталом госуслуг Москвы Мос. ру (mos.ru). Пользователи МосЭДО – должностные лица органов власти, госслужащие, работники столичного правительства и госучреждений.

Среди функций МосЭДО:

- создание, приём, обработка, отправка, хранение документов;
- приём, обработка и хранение обращений граждан, организаций. Формирование и отправка ответов на запросы;
- использование электронной подписи для визирования документов;
- межведомственное взаимодействие с СЭД федеральных органов власти и субъектов, а также организаций;
- оформление поручений сотрудникам, в том числе по обращениям, контроль их исполнения;
- формирование аналитической отчетности;
- удалённый формат работы с электронными документами.

В системе электронного документооборота МосЭДО организовано и систематизировано движение электронных документов на каждом этапе – от создания до исполнения. Благодаря подключению к СЭД всех

органов исполнительной власти, а также подведомственных государственных учреждений сотрудники могут обмениваться служебной информацией и работать с обращениями госслужащим разных подразделений.

«Умный город» — это современная концепция благоустройства населённых пунктов, где многочисленные цифровые технологии и базы данных собраны в целостную систему.

Она помогает городским службам работать более эффективно: разгружать оживлённые магистрали и маршруты общественного транспорта, поддерживать чистоту, бороться с нарушениями порядка, совершенствовать здравоохранение.

Работа по достижению целей устойчивого развития ведётся в Москве по многим направлениям в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации для совершенствования электронного документооборота в государственных и муниципальных органах.

Например, в рамках государственной программы «Развитие цифровой среды и инноваций» в Москве были установлены камеры видеонаблюдения, сигнал с которых поступает в государственную информационную систему «Единый центр хранения и обработки данных» (ЕЦХД). К ней подключены и камеры транспортной инфраструктуры, и камеры объектов культуры, спорта и др. Цель ЕЦХД — повышение уровня обеспечения безопасности жителей города, эффективности управления городским хозяйством, комфорта и удобства повседневной жизни граждан [3].

В Москве участие общественности играет важную роль в принятии решений и разработке проектов. Благодаря portalу «Наш город» появилась возможность контролировать состояние и качество ремонта, благоустройства и обслуживания объектов городского хозяйства, сообщать о нарушениях, оценивать работу учреждений. Задать вопросы, решить проблему и предложить идеи можно и на таких платформах, как «Общественные обсуждения», «Город идей», «Электронный дом». Таким образом, жители столицы напрямую взаимодействуют с Правительством Москвы и влияют на жизнь города.

Проект Московская электронная школа позволил обеспечить дистанционное обучение школьников. На платформе размещены электронные учебники, пособия, сценарии уроков, видеоуроки и другой полезный контент.

Аналогичным примером является Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС), позволяющая управлять потоками пациентов в онлайн-записи, хранить электронные медкарты и рецепты «в облаке», регулировать загруженность медицинских учреждений и востребованности врачей и т. п. [4]. Тем самым ЕМИАС повышает качество и доступность медицинской помощи, что, в свою очередь, способствует достижению третьей цели устойчивого развития «Здоровье и благополучие».

С развитием общества в государственном управлении возникает потребность в компетентном внедрении новшеств, которые помогут госслужащим эффективно взаимодействовать с гражданами и выполнять свои непосредственные функции.

Таким образом, на примере Москвы можно увидеть, какую важную роль играют «умные» города на пути к устойчивому развитию и как совершенствуется электронный документооборот в государственных и муниципальных органах посредством внедрения технологий искусственного интеллекта в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. № 637-р «Стратегическое направление в области цифровой трансформации государственного управления» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472443/ (дата обращения: 12.03.2025).
2. Постановление Правительства Москвы от 7 февраля 2012 г. № 24-ПП (с изменениями на 28 ноября 2023 года) «Об утверждении Положения о государственной информационной системе «Единый центр хранения и обработки данных»» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70036494/> (дата обращения: 12.03.2025).
3. *Выжимова Н. Г., Иванова Е. Ю., Колесниченко Е. А.* Цифровизация управления как фактор развития современного государства // Бюллетень науки и практики. 2021. № 5.
4. Проект «Умный город» реализуется в рамках национального проекта «Жильё и городская среда» и национальной программы «Цифровая экономика» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 12.03.2025).

ОБЩЕСТВО, ГОСУДАРСТВО И ПРАВО В ПРОШЛОМ И НАСТОЯЩЕМ

ГРНТИ: 10.07.23

Палюлин Антон Юрьевич,

аспирант, преподаватель кафедры
фундаментальных юридических и
социально-гуманитарных дисциплин,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anton@palyulin.ru
SPIN-код: 8307-2882
ORCID: 0009-0007-0762-4771

Научный руководитель

Богатырёв Валерий Викторович,

доктор юридических наук, профессор,
профессор кафедры фундаментальных
юридических и социально-гуманитарных дисциплин,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: valerii.bg@mail.ru

Теоретические основы электронной демократии как элемента современного гражданского общества

Аннотация. Статья посвящена исследованию феномена электронной демократии и её влияния на современные государственно-правовые процессы в условиях цифровизации общества. Автор анализирует общемировые тенденции признания электронной демократии как части реализации прав гражданина, и в частности – российский опыт внедрения дистанционного электронного голосования (ДЭГ), рассматривая его как перспективный инструмент расширения участия граждан в управлении государством. Особое внимание уделяется правовым аспектам электронной демократии, включая её теоретические основы, формы реализации и влияние на гражданское общество. В работе подчёркивается, что развитие интернет-технологий создаёт новые возможности для прямой демократии, позволяя гражданам участвовать в выборах, референдумах и законодательных инициативах онлайн. Однако внедрение ДЭГ сопровождается вызовами, такими как обеспечение кибербезопасности, прозрачности голосования и преодоление цифрового неравенства. Автор отмечает, что электронная демократия способствует укреплению связи между государством и обществом, но требует сбалансированного правового регулирования. Исследование основано на комплексном методологическом подходе, включающем сравнительно-правовой, формально-юридический и социологический методы. Делается вывод о том, что дальнейшее развитие электронной демократии должно учитывать как её потенциал для усиления демократических институтов, так и необходимость минимизации сопутствующих рисков.

Ключевые слова: электронная демократия, дистанционное электронное голосование (ДЭГ), гражданское общество, интернет-технологии, избирательное право, конституционные процедуры, цифровое неравенство, электронное гражданское общество.

Palyulin Anton,

Postgraduate Student,
Lecturer at the Department
of Fundamental Legal,
Social and Humanitarian Disciplines,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anton@palyulin.ru
SPIN-code: 8307-2882
ORCID: 0009-0007-0762-4771

Scientific Supervisor

Bogatyrev Valery,

Doctor in Law, Professor,
Professor at the Department
of Fundamental Legal
and Social and Humanitarian Disciplines,
Synergy University, Moscow,
E-mail: valerii.bg@mail.ru

Theoretical Foundations of Electronic Democracy as an Element of Modern Civil Society

Abstract. The article is devoted to the study of the phenomenon of e-democracy and its impact on modern state and legal processes in the context of digitalization of society. The author analyzes global trends in the recognition of e-democracy as part of the implementation of citizen rights, and in particular the Russian experience of introducing remote electronic voting (REV), considering it as a promising tool for expanding citizen participation in government. Particular attention is paid to the legal aspects of e-democracy, including its theoretical foundations, forms of implementation and impact on civil society. The work emphasizes that the development of Internet technologies creates new opportunities for direct democracy, allowing citizens to participate in elections, referendums and legislative initiatives online. However, the introduction of REV is accompanied by challenges such as ensuring cybersecurity, voting transparency and overcoming digital inequality. The author notes that e-democracy helps strengthen the connection between the state and society, but requires balanced legal regulation. The study is based on an integrated methodological approach, including comparative legal, formal legal and sociological methods. It is concluded that the further development of e-democracy should take into account both its potential for strengthening democratic institutions and the need to minimize associated risks.

Keywords: electronic democracy, remote electronic voting (REV), civil society, internet technologies, electoral law, constitutional procedures, digital inequality, electronic civil society.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительным развитием интернет-технологий и их влиянием на политические и правовые процессы. В условиях глобализации и цифровизации общества электронная демократия становится важным инструментом для обеспечения прямого участия граждан в управлении государством. Российский опыт внедрения дистанционного электронного голосования демонстрирует потенциал для дальнейшего развития правового регулирования в этой области. Однако внедрение электронной демократии сопровождается рядом вызовов, таких как обеспечение безопасности, прозрачности и преодоление цифрового неравенства, что требует комплексного анализа и поиска баланса между расширением прав граждан и сохранением стабильности государственных институтов.

Цель исследования — анализ теоретических основ электронной демократии как элемента современного гражданского общества. В ходе проводимого исследования подлежат разрешению опосредованные целью исследования задачи, а именно: изучение правовых аспектов электронной демократии, форм её реализации и влияния на государственно-правовые процессы, а также оценка российского опыта внедрения дистанционного электронного голосования (ДЭГ) с учётом глобальных тенденций, вызовов (кибербезопасность, цифровое неравенство) и перспектив развития для укрепления демократических институтов.

Выбор методов обусловлен необходимостью комплексного подхода к изучению феномена электронной демократии, который требует как теоретического осмысления, так и анализа конкретных примеров её реализации. Использовались сравнительно-правовой, формально-юридический, исторический, системный и социологический методы. Объектом исследования выступила концепция электронной демократии, её правовое регулирование, теоретико-правовые основы и влияние на современное гражданское общество. Предметами исследования выступили электронное голосование, дистанционное участие граждан в политической жизни, взаимодействие между государственными институтами и обществом через интернет-технологии.

В последнее время правоведы активно обсуждают вопрос, связанный с концепцией «электронной демократии», что имеет рациональное объяснение [1, с. 11–45]. Причина заключается в том, что прямой доступ граждан к демократическим инструментам играет фундаментальную роль в обеспечении принципов демократии, и на всех уровнях: от местных органов власти до национального и международного уровней. Развитие интернет-технологий позволяет задуматься о внедрении такой модели (механизма) участия в политической жизни, которая сможет эффективно обеспечить принципы демократии и наиболее тесную связь между гражданами и правительством. Другими словами, Интернет способен предоставить гражданам практическую возможность стать реальным источником власти, который предусмотрен статьёй 3 Конституции Российской Федерации [2].

В странах Евросоюза нередко можно встретить экспертов, критикующих существующие в Европе демократические режимы и указывающих на разрыв между интересами правительств и граждан, где народ (граждане) не имеет реальных рычагов влияния на демократические (правительственные) институты. В этих условиях демократия начинает рассматриваться как своего рода «миф», где выражение «вся государственная власть исходит от народа» становится лишь юридической формальностью, далёкой от реальности [3]. В то же время мы считаем, что невозможно не согласиться со скептическими взглядами таких экспертов, которые не лишены оснований для тревоги, особенно в Евросоюзе: современные европейское правоприменение и правовая техника отстают от европейского правосознания. Признание народа (граждан) как «источника власти» должно предполагать не только чистое участие граждан в прямых выборах и/или референдумах, но и предоставлять гражданам реальное право контролировать действия правительственных институтов в определённой степени как в государствах — членах ЕС, так и в самом ЕС. При этом не стоит ограничивать сферу деятельности электронной демократии только конституционно-правовым взаимодействием между гражданами и правительственными институтами. Граждане могут применять электронное голосование в отправлении иных правовых процедур: избрании мировых судей или партийных праймериз [4, с. 58], что расширяет сферу правового регулирования электронной демократии. Особое значение электронное голосование приобретает в ситуациях, когда становится затруднительно использование традиционных форм определения волеизъявления [5, с. 27]. При этом свобода, доступность и неконтролируемость волеизъявления граждан в ходе электронного голосования позволяют естественным образом поощрять плюрализм и не допускать концентрации парламентских полномочий в руках доминирующей партии, если только эта партия не имеет подлинно всенародной поддержки [6, с. 122].

Конечно, важно избегать предоставления слишком широких полномочий как гражданам, так и правительственным институтам: необходим справедливый и эффективный баланс, но в любом случае обе стороны должны участвовать в построении такого баланса. Другими словами, правительственные институты не должны действовать «в одиночку»: граждане должны иметь «последнее слово», что фактически следует из природы конституционного права и опосредовано принципами избирательного права [7, с. 292]. В этом контексте, если ранее, до развития цифрового мира, кризисы конституционализма, как правило, решались восстаниями и революциями со стороны народа (см., например, п. 35 Декларации прав и свобод человека и гражданина) [8, с. 192—195], то с появлением интернет-технологий люди (граждане) могут приобрести правовые рычаги через онлайн-голосование, не прибегая к радикальным методам для защиты своих прав и законных интересов. В этом отношении концепция электронной демократии становится своего рода спасательным кругом, который может сделать конституционное и избирательное право более практичным. Российский же опыт электронного голосования становится флагманом для правового регулирования электронной демократии в условиях глобализирующих тенденций в праве [9, с. 5—12]. Можно утверждать, что российское гражданское общество становится более качественным по признаку имплементации демократических процедур в правовое регулирование общества, чем классические гражданские общества Запада [10, с. 92].

И. А. Бронниковым и В. И. Буренко относительно гражданского общества, действующего в условиях электронной демократии, введено понятие «электронного гражданского общества» (ЭГО), которое можно определить как совокупность негосударственных и некоммерческих общественных институтов, объединений и отдельных интернет-пользователей, действующих в виртуальном пространстве на принципах самоорганизации и самоуправления, использующих интернет-технологии для защиты прав и свобод граждан, выдвижения требований к государству и осуществления гражданского контроля. ЭГО трансформирует традиционные принципы гражданского общества, делая акцент на сетевую активность и интерактивную коммуникацию между гражданами, их объединениями и государственными институтами [11, с. 47—48].

Интернет-технологии, в которых действует современное гражданское общество, могут охватывать различные конституционные процедуры, начиная с онлайн-голосования за кандидатов или требования отставки депутата из парламента и заканчивая участием в онлайн-референдумах, принятием законов и предложением законодательных инициатив, которые можно объединить в концепцию электронной демократии. В то же время разные исследователи включают в концепцию электронной демократии различные процедуры и/или категории [12, с. 818—840]. Таким образом, электронную демократию можно определить как новую форму демократии, которая осуществляется через использование цифровых (интернет) технологий для обеспечения электронного голосования или контроля за исполнением решений государственных и муниципальных

органов власти. Именно поэтому в современном мире развитие Интернета предоставляет уникальную возможность расширить доступ граждан, в частности через электронное голосование. Действительно, концепция электронной демократии воплощает в жизнь новые способы участия граждан в политической жизни их государства: народ (граждане) получает возможность выразить свою политическую волю через Интернет. Идея электронной демократии направлена на более широкое и активное участие граждан в функционировании государственных институтов современной представительной демократии с использованием Интернета, а также способствует прямому участию граждан в решении проблем, стоящих перед обществом. Тем не менее важно понимать, в каких конкретных конституционных процедурах онлайн-участие граждан будет уместным и эффективным, а в каких нет, но это отдельная тема для исследования.

Следует отметить, что основное преимущество электронного голосования заключается в том, что на практике оно позволяет гражданину проголосовать удалённо, то есть с использованием доступа к Интернету, независимо от того, находится ли гражданин на территории своего государства или за границей. Более того, электронная демократия позволяет установить прямые и обратные связи между правительством и народом (гражданами), что делает возможным не только проведение непрерывного диалога в минимально возможные сроки, но и реализацию конституционных обязанностей государства перед гражданами в части организации проведения референдума [13, с. 40]. Интернет представляет собой значительное преимущество перед другими традиционными каналами политической и/или правовой информации (газеты, телевидение и т. д.). Как отмечает Тьерри Ведель, Интернет позволяет сделать информацию доступной практически в неограниченных количествах и с меньшими затратами [14, с. 250]. Сторонники электронной демократии из числа отечественных учёных считают, что повышение прозрачности процесса электронного голосования может помочь сформировать мнение граждан и таким образом стимулировать их участие в политической жизни, справляясь с правовым и политическим нигилизмом [15, с. 142].

Дистанционное электронное голосование (ДЭГ) как форма реализации электронной демократии в Российской Федерации представило собой значительный шаг в эволюции избирательных процессов, отвечая на вызовы современности, связанные с цифровизацией и необходимостью обеспечения доступности участия в выборах для граждан. Введение ДЭГ в Российской Федерации стало ответом на запрос общества на модернизацию избирательной системы, особенно в условиях пандемии COVID-19, когда традиционные формы голосования оказались затруднены, и стала очевидной необходимость законодательного оформления и практической реализации новых форм взаимодействия [16, с. 178] между государственными институтами, гражданами и политическими партиями [5, с. 27].

Однако внедрение ДЭГ сопровождается рядом до сих пор неразрешённых проблем и вызовов. Одной из ключевых проблем является обеспечение безопасности и конфиденциальности голосования. У избирателей могут возникать сомнения в анонимности их голосов, а также в том, что их волеизъявление будет учтено корректно. Эти опасения связаны с рисками кибератак, технических сбоев или возможных манипуляций с результатами голосования. Кроме того, существует проблема цифрового неравенства: не все граждане имеют доступ к Интернету или обладают достаточными цифровыми навыками для участия в ДЭГ. Это может привести к исключению определённых групп населения из избирательного процесса, что противоречит принципу всеобщности выборов [17, с. 29]. Именно поэтому внедрение ДЭГ как уникальная по масштабу реформа избирательной системы сопровождалось широким обсуждением в обществе, участием экспертов и учётом мнений всех заинтересованных сторон¹.

Проведённое исследование позволило сформулировать ряд выводов, которые свидетельствуют о влиянии электронной демократии на формирование современного гражданского общества. Прежде всего электронная демократия представляет собой эффективный инструмент укрепления демократических принципов и их реализацию на практике, обеспечивая прямую связь между гражданами и государственными институтами, гражданами и политическими партиями. Кроме того, развитие интернет-технологий создаёт уникальные возможности для расширения участия граждан в политической жизни, включая онлайн-голосование, референдумы и законодательные инициативы. Также российский опыт электронного голосования демонстрирует потенциал для дальнейшего развития правового регулирования электронной демократии в условиях глобализации и экстраполирования российского опыта правового регулирования

¹ См., например: В Общественной палате назвали преимущества ДЭГ // Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2023/06/27/ugyttt/> (дата обращения: 22.03.2025).

электронного голосования за рубеж, в том числе, в страны Евросоюза. При этом повсеместное внедрение электронной демократии требует решения ряда правовых, технических и социальных проблем, включая обеспечение безопасности, прозрачности и преодоление цифрового неравенства.

Сопоставляя полученные результаты с целью исследования, можно утверждать, что для успешной реализации электронной демократии необходимо учитывать как преимущества, так и возможные риски, связанные с предоставлением широких полномочий гражданам и государственным институтам. Таким образом, достижение баланса в рамках электронной демократии в части расширения до определённых границ сфер её применения остается одной из ключевых задач для дальнейших исследований в области сравнительного правоведения.

Литература

1. *Lindner R., Aichholzer G.* E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends // *European E-Democracy in Practice. Studies in Digital Politics and Governance.* Cham: Springer, 2020. P. 11–45.
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
3. *Pondé L. F.* The Myth of Democracy at Stake: The Process of Deconsolidating Democracy in Three Moments // *IEP-Católica*. URL: <https://iep.lisboa.ucp.pt/asset/3646/file> (дата обращения: 18.03.2025).
4. *Долгих Ф. И.* Цифровые политические партии – зарубежный опыт и возможности его реализации в России // *Государственная власть и местное самоуправление.* 2021. № 4. С. 56–60.
5. *Долгих Ф. И.* Политические партии России в условиях пандемии коронавируса – последствия и поиск новых форматов деятельности // *Конституционное и муниципальное право.* 2020. № 9. С. 26–30.
6. *Палюлин А. Ю.* Система политических партий как элемент гражданского общества: различные подходы в сравнительном правоведении // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики.* Серия: Экономика и право. 2024. № 7. С. 121–124.
7. *Капанова Ю. В.* О принципах дистанционного электронного голосования в России // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского // Юридические науки.* 2023. № 3. С. 288–296.
8. Хрестоматия по истории государства и права зарубежных стран: Новое и Новейшее время. – М.: ИКД «Зерцало-М», 2012. – 456 с.
9. *Богатырёв В. В.* Принципы конституционализма как фундаментальная основа формирующегося глобального права // *Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.* Серия «Юридические науки». 2015. № 1 (3). С. 5–12.
10. *Богатырев В. В., Палюлин А. Ю.* Гражданское общество на Западе и Востоке: сравнительно-правовой анализ // *Вестник Владимирского юридического института.* 2024. № 3 (72). С. 89–96.
11. *Буренко В. И., Бронников И. А.* Электронное гражданское общество: иллюзии или реальность? (зарубежный опыт и отечественная практика. Политический аспект) // *Знание. Понимание. Умение.* 2012. № 1. С. 44–51.
12. *Päivärinta T., Sæbø Ø.* Models of E-Democracy // *Communications of the Association for Information Systems.* 2006. Vol. 17. P. 818–840.
13. *Палюлин А. Ю.* Факультативный референдум как акт прямой демократии в гражданском обществе современной России // *Закон и право.* 2025. № 2. С. 37–41.
14. *Vedel T.* L'idée de démocratie électronique: origines, visions, questions // *Perrineau P., Le désenchantement démocratique, La Tour d'Aigues, L'Aube,* 2003. P. 243–266.
15. *Антонов Я. В.* Правовые аспекты электронной демократии и электронного голосования // *Управленческое консультирование.* 2014. № 6 (66). С. 136–144.
16. *Палюлин А. Ю.* Регистрация региональных отделений политической партии в условиях режима повышенной готовности // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики.* Серия: Экономика и право. 2022. № 12. С. 178–180.
17. *Набатникова Е. А.* Применение ДЭГ (дистанционного электронного голосования) в Российской Федерации // *Умная цифровая экономика.* 2022. Т. 2. № 1. С. 26–30.

Стенин Никита Иванович,

студент Института экономики
и управления АПК РГАУ-МСХА
имени К. А. Тимирязева, Москва,
E-mail: n_stenin@inbox.ru
SPIN-код: 2598-7332

План Александра Васильевича Чаянова в развитии экономики и образования

Аннотация. Статья посвящена анализу вклада Александра Васильевича Чаянова – выдающегося русского экономиста, педагога, социолога и писателя – в развитие теории хозяйствования, кооперации и образования. Исследование рассматривает ключевые идеи Чаянова, такие как трудопотребительский баланс, организационный план крестьянского хозяйства и принципы вертикальной кооперации, которые предвосхитили современные модели устойчивого развития. Актуальность работы обусловлена необходимостью переосмысления его наследия в условиях глобализации, цифровизации и экологических вызовов, требующих гибких и адаптивных систем управления. Особое внимание уделяется роли педагогических принципов Чаянова в популяризации знаний и их применении в современном образовании. Научная новизна исследования заключается в междисциплинарном подходе, объединяющем экономическую теорию, социокультурный анализ и педагогические практики. В работе использованы методы историко-экономического анализа, сравнительного исследования и синтеза данных из оригинальных трудов Чаянова и современных научных публикаций. Результаты демонстрируют, что идеи Чаянова остаются методологической основой для разработки стратегий устойчивого развития аграрного сектора и укрепления социальной кооперации. Статья подтверждает, что синтез гуманистических принципов и экономической рациональности может стать ключом к решению актуальных проблем XXI века.

Ключевые слова: Александр Васильевич Чаянов, трудопотребительский баланс, организационный план, вертикальная кооперация, устойчивое развитие, аграрное хозяйство, педагогика, цифровизация.

Stenin Nikita,

Student at the Institute
of Economics and Management
of the Agro-Industrial Complex,
Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev
Agricultural Academy, Moscow,
E-mail: n_stenin@inbox.ru
SPIN-code: 2598-7332

Alexander Vasilyevich Chayanov's Plan for the Development of the Economy and Education

Abstract. The article analyzes the contribution of Alexander Vasilyevich Chayanov, an outstanding Russian economist, educator, sociologist, and writer, to the development of the theory of economic management, cooperation, and education. The study examines Chayanov's key ideas, such as the labor-consumer balance, the organizational plan of a peasant farm, and the principles of vertical

cooperation, which anticipated modern models of sustainable development. The relevance of the work is due to the need to rethink his legacy in the context of globalization, digitalization, and environmental challenges that require flexible and adaptive management systems. Particular attention is paid to the role of Chayanov's pedagogical principles in popularizing knowledge and applying it in modern education. The scientific novelty of the study lies in its interdisciplinary approach, which combines economic theory, sociocultural analysis, and pedagogical practices. The work uses the methods of historical and economic analysis, comparative research, and synthesis of data from Chayanov's original works and modern scientific publications. The results demonstrate that Chayanov's ideas remain a methodological basis for developing strategies for sustainable development of the agricultural sector and strengthening social cooperation. The article confirms that the synthesis of humanistic principles and economic rationality can become the key to solving the pressing problems of the 21st century.

Keywords: Alexander Vasilyevich Chayanov, labor and consumer balance, organizational plan, vertical cooperation, sustainable development, agriculture, pedagogy, digitalization.

Исследование наследия А. В. Чаянова актуально в контексте поиска альтернативных моделей экономики, способных сочетать устойчивость, социальную ответственность и адаптацию к цифровым трансформациям.

Цель работы — выявление инновационных аспектов теоретической системы Чаянова и их потенциала для решения современных социально-экономических задач.

Задачи

1. Систематизировать ключевые концепции Чаянова.
2. Проанализировать их связь с современными практиками управления и образования.
3. Определить возможности применения его идей в условиях глобализации и цифровизации

Теоретическая значимость заключается в междисциплинарном анализе наследия Чаянова, а практическая — в разработке рекомендаций для аграрного сектора и образовательных программ.

В исследовании использованы: историко-экономический анализ, сравнительный метод, контент-анализ трудов Чаянова и современных публикаций.

Объект исследования — теоретическое наследие А. В. Чаянова и его применение в современных экономических и педагогических практиках.

Александр Васильевич Чаянов (1888–1937) — выдающийся русский экономист, педагог, социолог и писатель, чьи идеи на десятилетия опередили своё время. Дважды несправедливо осуждённый (в 1930 и 1937 годах) и дважды реабилитированный (в 1962 и 1987 годах), он стал символом научной мысли, преодолевшей идеологические барьеры. Его наследие, долгое время остававшееся в забвении, сегодня признаётся не только частью русской интеллектуальной традиции, но и мировым достоянием, актуальным в условиях глобальных вызовов XXI века [1, с. 70; 2, с. 24].

В условиях современных вызовов глобализации, цифровизации и экологической нестабильности актуальность переосмысления наследия Александра Васильевича Чаянова приобретает особую значимость. Его идеи о трудопотребительском балансе, кооперации и организационном подходе к крестьянскому хозяйству предлагают альтернативную модель, способную дополнить традиционные экономические парадигмы и адаптировать их к реалиям XXI века. Исследование направлено на выявление инновационных аспектов его теоретической системы, объединяющей экономику, педагогику и социокультурный анализ, что позволяет не только систематизировать вклад Чаянова в развитие экономической мысли, но и определить перспективы применения его идей в условиях современных социально-экономических трансформаций. Научная новизна работы заключается в междисциплинарном анализе наследия мыслителя, который благодаря синтезу различных подходов открывает новые горизонты для формирования моделей устойчивого развития и рационального управления хозяйственными системами, основанных на принципах баланса между трудовыми ресурсами и потребностями. Это исследование демонстрирует, как идеи прошлого могут быть актуализированы для решения насущных проблем современности, способствуя созданию эффективных стратегий развития сельских хозяйств и укреплению социальной кооперации.

Александр Чаянов видел в крестьянском хозяйстве не просто экономическую единицу, а сложный организм, где решения принимаются не ради прибыли, а ради выживания и сохранения семьи. Его концепция трудопотребительского баланса — это тонкое равновесие между тем, сколько сил семья готова

вложить в труд, и тем, что ей необходимо для жизни. Вместо погони за доходом здесь главное — устойчивость: чтобы хватило еды на зиму, одежды детям и средств на следующий посевной сезон [3, с. 14].

Чаянов подмечал, что крестьянские хозяйства часто игнорируют рыночные сигналы. Например, даже если цены на пшеницу растут, семья не станет засеивать всё поле одной культурой — слишком рискованно. Вместо этого она сохранит разнообразие: часть земли под картофель, часть под лён, а оставшееся — под выпас коровы. Это не отсутствие рациональности, а иная её форма, где стабильность важнее прибыли.

Теория трудопотребительского баланса — это ещё и вызов современной экономической науке, которая часто игнорирует неденежные формы мотивации [4, с. 167]. Для крестьянина важен не только расчёт, но и чувство долга перед землёй, традиции, страх перед голодом. Чаянов показал, что экономика может быть гуманитарной дисциплиной, где цифры неотделимы от человеческих историй [5, с. 159].

Сегодня, когда мир заново открывает ценность локальности и экологичного потребления, идеи Чаянова звучат как напоминание: настоящее богатство — не в бесконечном накоплении, а в умении находить баланс между «надо» и «хватит».

Александр Чаянов видел в крестьянском хозяйстве не хаотичный набор действий, а сложную систему, где каждый шаг подчиняется внутренней логике. Его концепция организационного плана — это своего рода «бизнес-план» для крестьянина, но не в привычном капиталистическом смысле, а как стратегия выживания и устойчивости. Это не просто расписание работ на год, а целая философия, которая учитывает и урожайность полей, и потребности семьи, и даже капризы погоды.

Организационный план начинается с расчёта ресурсов: сколько земли, сколько рук в семье, сколько зерна нужно на еду, а сколько — на семена. Это не просто арифметика, а искусство баланса. Например, если в семье подрастают дети, значит, скоро будет больше рабочих рук, но и ртов тоже прибавится. Значит, уже сейчас нужно задуматься о том, как распределить посевы, чтобы через пару лет не остаться без запасов.

Важную роль в этом плане играет севооборот. Чаянов объяснял, что земля — это не просто ресурс, а партнёр, который требует заботы. Если год за годом сажать одну и ту же культуру, почва истощится, и тогда никакой труд не спасёт от голода. Поэтому крестьянин чередует культуры: сегодня пшеница, завтра клевер, потом картофель. Это не только агрономический приём, но и часть общей стратегии, где каждый шаг влияет на будущее.

Организационный план — это ещё и экономия сил. Крестьянин не может работать без отдыха, как машина. Поэтому он распределяет задачи так, чтобы пиковые нагрузки чередовались с более спокойными периодами. Это не лень, а мудрость, которая позволяет сохранить здоровье и силы для следующего сезона.

Чаянов показал, что крестьянское хозяйство — это не просто набор случайных действий, а искусство управления, где важно учитывать и природу, и семью, и даже традиции. Сегодня, когда мир ищет пути к устойчивому развитию, его идеи напоминают: иногда самое сложное — это не гнаться за прибылью, а найти баланс между тем, что нужно, и тем, что возможно.

Эти идеи легли в основу теории дифференциальных оптимумов, определяющей оптимальные размеры сельскохозяйственных предприятий через анализ трудовых затрат и эффективности. Методология Чаянова объединила маржинальный анализ, подходы исторической школы и институционализм, что позволило объяснить устойчивость традиционных систем вопреки рыночной логике [6, с. 194].

Особое значение имела концепция вертикальной кооперации, предполагавшая объединение этапов производства, переработки и сбыта. По мнению Чаянова, это позволяло крестьянам конкурировать с крупными капиталистическими предприятиями, сохраняя автономию. Кооперация трактовалась им не только как экономический инструмент, но и как социальное движение, ориентированное на интересы членов, а не на прибыль.

Чаянов рассматривал образование как инструмент социального прогресса, связывая его с улучшением материального благосостояния. Его педагогические принципы, изложенные в работах «Методика популярных чтений» (1914) и «Характеристика и общие требования наглядности» (1915), остаются актуальными: адаптация к аудитории и роль визуализации.

Александр Чаянов, будучи не только экономистом, но и талантливым педагогом, понимал, что знания — это не просто набор фактов, а инструмент, который должен быть доступен каждому. Его подход к адаптации к аудитории — это не просто методика, а настоящее искусство, где важно учитывать и уровень подготовки слушателей, и их жизненный опыт, и даже эмоциональное состояние.

Чаянов считал, что обучение должно начинаться с понимания аудитории. Для крестьян, которые привыкли к конкретным, осязаемым вещам, он предлагал идти от практики к теории. Например, вместо абстрактных лекций о почвоведении он рассказывал, как правильно удобрять поле, чтобы урожай был богаче. Такие советы сразу находили отклик, потому что были связаны с повседневной жизнью.

Для более подготовленной аудитории — студентов или специалистов — Чаянов использовал другой подход: от общих принципов к конкретным выводам. Здесь он мог позволить себе углубиться в теорию, объясняя, например, как трудовопотребительский баланс влияет на экономику целого региона. Но даже в таких случаях он старался избегать сухого академизма, иллюстрируя свои идеи яркими примерами и аналогиями.

Александр Чаянов считал, что знания лучше всего усваиваются через яркие образы и личный опыт. Повторение и вариации играли важную роль в его подходе: он вводил идею, например, о преимуществах севооборота, используя научные данные, исторические параллели или личный опыт фермеров, чтобы сделать её более запоминающейся. Чаянов подходил к преподаванию с гуманистической точки зрения, уважая традиции своей аудитории. Вместо того чтобы критиковать консерватизм, он интегрировал новые идеи в привычный мир своей аудитории, становясь скорее проводником, чем учителем. Он уделял особое внимание визуализации, которая, по его мнению, была ключом к пониманию сложных концепций. В своей статье о визуализации (1915) он описал различные форматы материалов: лекционные схемы, такие как схема севооборота, которые упрощали объяснения процессов; плакаты с эмоциональными изображениями, призывающими к действию; плакаты-брошюры, которые объединяли графики, цифры и иллюстрации для улучшения понимания материала.

По его мнению, материалы должны быть понятны даже без текста, содержать факты и мотивировать. Чаянов рассматривал визуализацию не как декорацию, а как инструмент, способный менять поведение. Его идеи актуальны и сегодня: в век цифровизации они напоминают нам, что настоящее образование — это диалог, в котором важен не только контент, но и то, как он воспринимается. Умение адаптировать знания, сохраняя идентичность аудитории, остается основой образования.

Его подход к визуализации был глубоко практичным. Он понимал, что крестьяне, привыкшие к конкретным, осязаемым вещам, лучше воспринимают информацию через образы, чем через абстрактные тексты. Поэтому плакаты и схемы становились мостом между сложной теорией и повседневной практикой.

Сегодня, в эпоху цифровых технологий, идеи Чаянова о визуализации звучат особенно актуально. Современные инфографики, видеоролики и интерактивные презентации — всё это продолжение его подхода, где «образы говорят громче слов». Чаянов напоминает нам, что настоящая визуализация — это не просто красивая картинка, а способ сделать знание живым, доступным и вдохновляющим [7, с. 62].

Александр Васильевич Чаянов, основатель Всероссийского кооперативного института (1918) — ключевой институции, предшествовавшей современному Российскому университету кооперации, — разработал концептуальные основы кооперации, интегрирующие организационно-производственные, технологические и социальные аспекты. Его теоретическая система, сформированная в рамках организационно-производственной школы, предлагала модель кооперативов как гибридных структур, сочетающих экономическую рациональность с социальной ответственностью, что противоречило доминировавшим в начале XX века марксистским и неоклассическим парадигмам.

Центральным элементом чаяновской методологии стало функциональное разделение труда между бухгалтерским анализом и организационно-управленческой деятельностью. Бухгалтерский учёт трактовался им не как механистическая фиксация транзакций, а как инструмент диагностики экономической эффективности, основанный на принципах маржинального анализа и теории дифференциальных оптимумов. В работах «Основные идеи и формы организации сельскохозяйственной кооперации» (1927) Чаянов подчёркивал, что бухгалтерия должна выявлять дисбалансы в распределении ресурсов, тогда как организаторы производства — трансформировать эти данные в управленческие решения, например через оптимизацию севооборота или внедрение механизации. Этот подход предвосхитил современные концепции data-driven management, где аналитика служит основой операционной стратегии.

Ключевым тезисом Чаянова была конкурентная устойчивость кооперативов в условиях капиталистической экономики, достижимая через технологическую модернизацию и вертикальную интеграцию. Он аргументировал, что кооперативы, объединяющие ресурсы малых хозяйств, способны нивелировать эффект масштаба, характерный для крупных капиталистических предприятий. Например, коллективная

закупка сельхозтехники или создание кооперативных элеваторов снижали транзакционные издержки, а внедрение инноваций повышало производительность. Эти положения коррелируют с современными исследованиями кластерных моделей и цепочек добавленной стоимости, где кооперация рассматривается как драйвер регионального развития.

Социоэкономическая компонента чаяновской теории раскрывается в трактовке кооперативов как многофункциональных социальных институтов. Помимо экономических функций (снижение рисков, повышение доходности), они выполняли образовательную (распространение агротехнологий), инфраструктурную (строительство дорог, мелиорация) и культурную роли (сохранение традиционных практик). Этот подход перекликается с теорией социального капитала Р. Патнэма, где кооперация укрепляет доверие и коллективное действие, формируя основу для устойчивого развития.

Критический аспект чаяновской теории — отказ от абсолютизации формальных экономических показателей. В работе «Крестьянское хозяйство» (1925) он акцентировал, что критерии рентабельности, релевантные для капиталистических предприятий, не учитывают специфику некапиталистических систем, где целевая функция определяется трудово-потребительским балансом семьи. Эта идея стала предтечей критики неоклассического редукционизма в рамках поведенческой экономики, где рациональность индивида ограничена социальными и когнитивными факторами.

Таким образом, теоретическое наследие Чаянова представляет собой междисциплинарную систему, интегрирующую экономику, социологию и институциональный анализ. Его работы остаются методологической базой для исследований гибридных форм хозяйствования, сочетающих экономическую эффективность с социальной инклюзивностью.

Идеи Александра Чаянова сегодня прорастают новыми смыслами, предлагая ответы на вызовы современности. В мире, где цифровые технологии перекраивают реальность, его теория крестьянского хозяйства обретает неожиданные грани. Представьте фермера, который с помощью дронов и спутниковых данных рассчитывает оптимальные размеры посевных площадей, — это цифровое воплощение чаяновского «органического плана». Алгоритмы, прогнозирующие урожайность с учётом локальных погодных условий, продолжают его идеи о цикличности и адаптивности.

Глобализация, с её кризисами неравенства и экологическими катастрофами, заставляет искать альтернативы. Здесь на сцену выходят чаяновские кооперативы — не как реликт прошлого, а как модель будущего. В Европе эко-кооперативы объединяют фермеров, производящих органику, а блокчейн обеспечивает прозрачность цепочек поставок — это «вертикальная кооперация» в цифровом облачении. В США городские сообщества создают энергетические кооперативы на базе солнечных панелей, доказывая, что общее благо может быть выгоднее индивидуальной наживы. Но возникает парадокс: как сохранить локальную автономию в мире глобальных корпораций? Чаянов подсказывает: малые системы выживут, если останутся гибкими.

Образование, захлёбывающееся в волнах цифровизации, тоже ищет новые ориентиры. Чаяновская мечта о синтезе наук воплощается в междисциплинарных курсах, где студенты-агрономы и социологи вместе решают проблемы сельских сообществ. Его идея «вертикальной интеграции знаний» оживает в программах по этике искусственного интеллекта или экологической экономике, где технократия встречается с гуманизмом. Но в погоне за инновациями легко потерять главное — живую связь между преподавателем и студентом. Чаянов настаивал: никакой алгоритм не заменит эмоционального контакта, который пробуждает «жажду знаний» [8, с. 85].

Для стран с переходной экономикой, разрывающихся между традициями и модернизацией, теория Чаянова — компас в тумане. Во Вьетнаме рисовые кооперативы сочетают древние методы возделывания земли с цифровым маркетингом, доказывая, что прошлое и будущее могут идти рука об руку.

Наследие Александра Чаянова остаётся актуальным, предлагая альтернативный взгляд на организацию экономических систем в контексте современных глобальных вызовов. Его концепции трудового баланса и кооперации показывают, что устойчивость экономики зависит не только от материальных ресурсов, но и от учёта социальных, культурных и экологических факторов. Чаянов показал, что экономика — это живая система, связанная с реальной жизнью людей, а не просто набор абстрактных показателей. Соединяя экономическую теорию с гуманистическими принципами, он подчёркивал важность традиций и человеческого фактора в управлении. Его междисциплинарный подход, объединяющий бухгалтерский анализ, институциональную теорию и педагогические методы, стал основой

современных исследований в области устойчивого развития, кооперации и управления сельским хозяйством. Сегодня идеи Чаянова служат не только научной основой для переосмысления традиционных моделей, но и источником инноваций, помогающих создавать гибкие и устойчивые экономические системы. В эпоху неопределённости они напоминают нам, что для успешного управления необходим баланс между рациональностью, адаптивностью и уважением к человеческому опыту.

Литература

1. Злотников А. Г. Александр Чаянов: ещё нуждается в научной реабилитации // Веснік БДУ. Серыя 3, Гісторыя. Філасофія. Псіхалогія. Паліталогія. Сацыялогія. Эканоміка. Права. 2010. № 1. С. 69–72.
2. Соловых Н. Н. Международная научно-практическая конференция «Научное наследие А. В. Чаянова и современная кооперация» // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2008. № 2. С. 24–26.
3. Чаянов А. В. Доклады: «Методика популярных чтений»; «Характеристика и общие требования наглядности» (Публикация докладов А. В. Чаянова) // Крестьяноведение. 2023. Т. 8. № 1. С. 11–22.
4. Обществознание: учебник / под ред. Ф. И. Долгих. — М.: Университет «Синергия», 2024. — 556 с.
5. Прокофьева Т. Ю. Некапиталистические системы хозяйства: особенности теории и методологии А. В. Чаянова // Новые траектории экономического развития в условиях глобальной неопределённости (XXIII Чаяновские чтения): сборник статей по материалам международной научной конференции, Москва, 23 марта 2023 года. — М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2023. С. 157–160.
6. Fitzé E. International conference “Alexander Chayanov: Differentiation and integration of economics and politics, science and art” // Russian Peasant Studies. 2021. Vol. 6. No. 3. P. 191–195.
7. Полетаева Н. В., Ермолова О. В., Кузьмина Е. Е. А. В. Чаянов — экономист или педагог? // Казачество. 2024. № 77 (4). С. 58–63.
8. Воробьев М. В., Опарина Н. А. Русская народная культура в системе дополнительного образования // Антропологическая дидактика и воспитание. 2024. Т. 7. № 5. С. 80–93.

ЦИВИЛИСТИКА И ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ПРАВО В РАЗВИТИИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ РОССИИ

ГРНТИ: 10.27.00

Проничева Екатерина Алексеевна,

аспирант кафедры
правового регулирования бизнеса
и гражданского судопроизводства,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: urstcont@yandex.ru
SPIN-код: 4694-1018

Гражданско-правовая ответственность за вред, причинённый искусственным интеллектом

Аннотация: в статье рассматривается проблема гражданско-правовой ответственности за вред, причинённый искусственным интеллектом (ИИ) в условиях его растущей автономности и интеграции в различные сферы жизни. Актуальность исследования обусловлена отсутствием чёткого правового регулирования в данной области, что создаёт риски для физических и юридических лиц. Автор анализирует ключевые аспекты проблемы, включая сложность определения вины, отсутствие единых стандартов регулирования и этические вопросы, связанные с использованием ИИ. Особое внимание уделяется потенциальным субъектам, несущим ответственность за вред, причиненный ИИ. Рассматриваются варианты применения существующих правовых механизмов (деликтной ответственности, законодательства о защите прав потребителей), а также необходимость разработки новых норм, учитывающих специфику автономных систем. В статье предлагаются рекомендации по совершенствованию законодательства, включая определение правового статуса ИИ, создание специализированных нормативных актов и учёт международного опыта. Исследование основано на анализе научных публикаций, нормативно-правовых актов и экспертных мнений. Делается вывод о том, что решение проблемы требует комплексного подхода с участием государства, бизнеса и общества. Результаты работы могут быть полезны для формирования правовой среды, обеспечивающей баланс между инновационным развитием ИИ и защитой прав граждан.

Ключевые слова: искусственный интеллект, ответственность, ущерб, причинение вреда, цифровые технологии, правовое регулирование, источники повышенной опасности.

Pronicheva Ekaterina,

Postgraduate Student
at the Department of Legal Regulation of Business
and Civil Procedure,
Synergy University, Moscow,
E-mail: urstcont@yandex.ru
SPIN-code: 4694-1018

Civil liability for Harm Caused by Artificial Intelligence

Abstract. The article examines the problem of civil liability for harm caused by artificial intelligence (AI), in the context of its growing autonomy and integration into various spheres of life. The relevance of the study is due to the lack of clear legal regulation in this area, which creates risks for individuals and legal entities. The author analyzes the key aspects of the problem, including the complexity of determining guilt, the lack of uniform regulatory standards and ethical issues associated with the use of AI. Particular attention is paid

to potential entities liable for harm caused by AI. The article considers options for applying existing legal mechanisms (tort liability, consumer protection legislation), as well as the need to develop new standards that take into account the specifics of autonomous systems. The article offers recommendations for improving legislation, including defining the legal status of AI, creating specialized regulations and taking into account international experience. The study is based on the analysis of scientific publications, regulations and expert opinions. It is concluded that solving the problem requires an integrated approach involving the state, business and society. The results of the work may be useful for the formation of a legal environment that ensures a balance between the innovative development of AI and the protection of citizens' rights.

Keywords: artificial intelligence, liability, damage, causing harm, digital technologies, legal regulation, sources of increased danger.

Развитие искусственного интеллекта (ИИ) в современном мире вызывает всё больший интерес и одновременно поднимает ряд важных вопросов об ответственности за его действия. Следует отметить, что современные технологии могут нанести вред не только отдельному человеку, но и обществу в целом, как, например, технология big data, которая нарушает сферу персональных данных и интересов человека и основана на концепции ИИ. Что есть ИИ? Прообраз нового участника общественных отношений или уникальная сложная вещь, обладающая автономией воли? Очевидно одно, что направленность ИИ указывает на то, что человеческое сознание не способно полностью понять то, что умеет и на что опирается ИИ.

С ростом автономности ИИ возникают вопросы о том, кто несёт ответственность за действия, ошибки или вред, нанесенные ИИ – разработчики, владельцы, операторы или сама система. На данный момент в российском праве нет однозначного ответа на этот вопрос, что создает правовую неопределённость.

Автономность действия цифровых технологий и невозможность признания ИИ субъектом правоотношений для привлечения его к ответственности за причинённый ущерб являются основными факторами, которые породили этот вопрос. Также возникает вопрос о том, как обеспечить прозрачность и объяснимость принимаемых решений ИИ. Полагаем, что там, где человек не может полностью контролировать последствия и должен полагаться на ИИ, вопрос стоит особенно остро.

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что с увеличением внедрения ИИ в различные сферы жизни возрастает и риск причинения вреда как физическим, так и юридическим лицам. В частности, что происходит, когда ИИ создаёт опасность причинения вреда здоровью или даже жизни людей, вызывает материальные или финансовые потери? Кроме того, отсутствие чёткого правового регулирования в данной области может привести к правовым неясностям и затруднениям в защите прав потребителей. В то время как традиционные правовые механизмы ответственности, такие как деликтная ответственность, могут не полностью охватывать все аспекты взаимодействия человека и ИИ, необходимо разработать новые подходы и механизмы, которые бы учитывали специфику функционирования ИИ.

Главная цель исследования заключается в выявлении условий, по которым возможно определение ответственности за ущерб, возникший в результате деятельности ИИ. Важно также рассмотреть, какие меры могут быть предприняты для улучшения правовой среды, чтобы обеспечить защиту прав потребителей и минимизировать риски, связанные с использованием ИИ.

Задачами исследования являются изучение существующего правового регулирования ИИ, определение субъектов ответственности и разработка предложений по совершенствованию законодательства.

Значение исследования заключается в устранении правовых пробелов, снижающих риски для разработчиков и пользователей ИИ, развитие доктрины цифрового права и создание теоретической базы для дальнейших междисциплинарных исследований.

В статье применены следующие теоретические методы: анализ нормативно-правовой базы – изучение гражданского законодательства и выявление пробелов в регулировании ответственности за вред, причинённый ИИ, сравнительно-правовой метод – рассмотрение международного опыта и подходов разных стран к ответственности ИИ для возможной адаптации в российском праве, доктринальный анализ – изучение научных трудов (например, работы А. В. Незнамова, В. В. Кутаева) и концепций, связанных с правовым статусом ИИ, логико-юридический метод – систематизация условий определения ответственности (разработчик, пользователь, владелец) и выработка рекомендаций, прогностический

метод – предположения о будущих правовых рисках и предложения по совершенствованию законодательства, синтез – объединение выводов из различных источников для формирования комплексного подхода к проблеме.

Проблема ответственности за вред, причинённый ИИ, на наш взгляд, видятся в следующем.

1. Сложность определения вины: в случае автономных систем сложно определить, кто именно виноват – разработчик, пользователь или сама система.
2. Отсутствие единых стандартов: в разных странах подходы к регулированию ИИ различаются, что создаёт сложности для международных компаний.
3. Этические аспекты: вопросы ответственности тесно связаны с этикой использования ИИ, включая проблемы дискриминации, конфиденциальности и безопасности [2, с. 41].

Кроме того, важным аспектом при определении ответственности ИИ является вопрос о том, каким образом действия ИИ могут быть охвачены режимом ответственности. По словам основателя проекта «Робоправо» А. В. Незнамова, «институты ответственности могут иметь отдельные нюансы для разных категорий роботов в зависимости от степени их общественной опасности, контролируемости или способности к обучению» [5, с. 24]. Если учесть, что ИИ может создавать интеллектуальную собственность, необходимо задать вопрос, кому принадлежат результаты его деятельности. Это обостряет проблему, касающуюся механизмов защиты прав и свобод лиц, которые могут пострадать от решений ИИ.

По нашему мнению, вопросы ответственности ИИ зависят от множества факторов, включая законодательство конкретной страны, характер использования ИИ, степень автономности системы и роль человека в управлении или разработке ИИ. Одной из ключевых трудностей является установление причинно-следственной связи между действиями ИИ и нанесённым ущербом [3, с. 76]. В большинстве случаев не удаётся чётко определить, кто именно несёт ответственность: разработчик, пользователь, владелец платформы или сам ИИ как таковой. Вопрос о необходимости определения субъектов, подлежащих ответственности за ущерб, причинённый ИИ, возник в контексте появления правоотношений с участием ИИ и интенсивного развития систем ИИ.

В контексте обсуждения роли ИИ В. В. Кутаев предполагает, что признание ИИ в качестве источника повышенной опасности является обоснованным. Он утверждает, что этот подход позволит минимизировать необходимость в новых законах, при этом основное внимание будет уделено поддержанию актуальности перечня ИИ [4, с. 6]. По нашему мнению, критерии для определения субъекта ответственности должны включать в себя проверку, относится ли устройство с ИИ к источникам повышенной опасности (например, роботах); а также оценка между пользователем ИИ (оператор) с их владельцем.

Попробуем предположить условия, по которым возможно определение ответственности ИИ.

1. Ответственность разработчика (создателя): если вред причинён из-за ошибок в алгоритмах, недостатков в проектировании или обучении ИИ, ответственность может лежать на разработчике или компании, создавшей систему. Например, если ИИ используется в медицинской диагностике и ошибочно ставит диагноз, что приводит к ущербу для пациента, разработчик может быть привлечён к ответственности.
2. Ответственность пользователя: если вред причинён из-за неправильного использования ИИ, ответственность может лежать на пользователе или организации, которая применяла систему. Например, если ИИ используется для управления транспортным средством, и авария происходит из-за неправильных действий оператора, ответственность может быть возложена на водителя или компанию, эксплуатирующую автономный транспорт.
3. Ответственность владельца ИИ: в некоторых случаях ответственность может быть возложена на владельца ИИ, особенно, если система используется в коммерческих целях. Например, если ИИ используется в работе-помощнике, который причиняет вред клиенту, ответственность может нести компания-владелец.

Возможен режим коллективной ответственности разработчика, оператора, собственника и пользователя робота в зависимости от степени вины. Анализ литературы и нормативно-правовой базы показывает, что наибольшее количество обязанностей возлагается на производителей ИИ-систем, что является логичным. Представляется необходимым избегать двух крайностей: когда ответственность не несёт вообще никто и когда ответственность несёт сама система ИИ. Оба эти варианта кажутся совершенно нерелевантными в существующих условиях [6, с. 16]. Если ИИ действует полностью автономно, без прямого

контроля со стороны человека, вопрос ответственности становится более сложным. В таких случаях может потребоваться создание новых правовых норм, регулирующих ответственность за действия автономных систем.

На текущий момент специального законодательного акта, регулирующего ответственность за вред, причиняемый ИИ, в российском праве не существует. В случае споров о возмещении ущерба, связанном с использованием ИИ, необходимо обращаться к положениям Гражданского кодекса и Закона о защите прав потребителей. Это означает, что правоприменительная практика в данной области в значительной степени строится на существующих рамках, что не всегда может быть адекватно новым реалиям. Также следует учитывать, что рост использования ИИ-технологий может порождать новые формы взаимодействия, которые не имели места ранее, и, следовательно, требуют адаптации норм [1, с. 112].

В этой связи, подводя итог, предлагается ряд рекомендаций по совершенствованию законодательства в области ответственности за вред, причинённый ИИ.

Во-первых, необходимо разработать чёткие нормы, которые бы определяли правовой статус ИИ и его место в системе гражданского права. Во-вторых, следует рассмотреть возможность создания специального законодательства, регулирующего ответственность за действия ИИ, что позволит устранить правовые неясности и повысить защиту прав потребителей. В-третьих, важно учитывать международный опыт и адаптировать его к российским реалиям, что поможет создать более эффективную правовую среду для внедрения технологий ИИ. В-четвертых, необходимо разработать поправки к законодательству, которые унифицируют вопросы превентивного страхования ответственности за вред, причиняемый ИИ.

Таким образом, проблема ответственности за вред, причинённый ИИ, остается одной из ключевых в современном праве. Отсутствие чёткого регулирования создаёт риски для всех участников правоотношений — от разработчиков до конечных пользователей. Решение этой проблемы требует не только адаптации существующих правовых механизмов, но и разработки новых, учитывающих специфику автономных систем.

С дальнейшим развитием ИИ-технологий проблема ответственности будет приобретать всё большую глубину и значение, и решение проблемы ответственности за вред, причинённый ИИ, требует комплексного подхода и активного участия всех заинтересованных сторон — государства, бизнеса и общества. Важно отметить, что международные стандарты и практики могут служить полезным ориентиром для России в процессе разработки собственного законодательства.

Предложенные рекомендации, включая создание специального законодательства, учёт международного опыта и введение механизмов страхования, могут стать основой для формирования сбалансированного правового режима. Результаты этой работы станут важным шагом к созданию безопасной и предсказуемой правовой среды для всех участников, вовлечённых в использование ИИ. Однако важно избегать как чрезмерного регулирования, способного замедлить развитие технологий, так и недостаточного контроля, ведущего к злоупотреблениям. В перспективе необходимо активное взаимодействие юристов, технологических компаний и общества для выработки гибких норм, способных эволюционировать вместе с ИИ. Только так можно обеспечить справедливое распределение ответственности и защиту прав всех сторон в условиях цифровой трансформации.

Литература

1. *Апостолова Н. Н.* Ответственность за вред, причинённый искусственным интеллектом // Северо-Кавказский юридический вестник. 2021. № 1. С. 112–118.
2. *Баяк Д. А., Попова А. В.* Правовые и этические проблемы искусственного интеллекта: учебник для магистратуры. — М.: Прометей, 2022. — 300 с.
3. *Жаглина М. Е., Жаглин А. В.* Ответственность за вред, причинённый искусственным интеллектом: реальность и перспективы // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 2. С. 75–78.
4. *Кутаев В. В.* Деликтная ответственность и искусственный интеллект // Российское право онлайн. 2020. № 4. С. 5–12.
5. Правовое регулирования искусственного интеллекта, роботов и объектов робототехники как условие формирования экономического лидерства в России: монография / под ответ. ред. Г. Ф. Ручкиной. — М.: Прометей, 2021. — 372 с.
6. Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий: аналитический доклад [Электронный ресурс] // РАНХиГС. URL: <https://ethics.cdto.ranepa.ru/> (дата обращения: 06.03.2025).

РАЗДЕЛ 23

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБЩЕСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ И СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА

ГРНТИ: 13.01.11

Ардилан Владислав Александрович,
аспирант,
научная специальность
5.10.1 «Теория и история культуры, искусства»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: v.ardilyan@gmail.com

**Научный руководитель
Иванова Екатерина Юрьевна,**
кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Трансформация ритуала посещения театра в цифровую эпоху: от этикетных норм к новым формам поведения

Аннотация. Доклад посвящён исследованию изменений ритуалов посещения театра в цифровую эпоху. На основе этнографического наблюдения, интервью со зрителями и работниками театров, а также анализа онлайн-дискуссий выявлены ключевые трансформации поведенческих паттернов. Результаты показывают, что цифровизация привела к существенной модификации традиционных этикетных норм: изменилось отношение к использованию мобильных устройств, трансформировались пространственные и коммуникативные практики зрителей. Исследование демонстрирует формирование нового типа зрительского поведения, основанного на свободе самовыражения и активном использовании цифровых инструментов взаимодействия с театральным искусством

Ключевые слова: театр, цифровизация, театральный этикет, зрительское поведение, культурные практики.

Ardilyan Vladislav,
Graduate Student,
Scientific Specialty
5.10.1 Theory and History of Culture and Art,
Synergy University, Moscow,
E-mail: v.ardilyan@gmail.com

**Scientific Supervisor
Ivanova Ekaterina,**
PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Providing for Informational Transparency in Activities of Public Authorities

Abstract. The report focuses on changes in theater-going rituals in the digital age. Based on ethnographic observations, interviews with audience members and theater staff, and the analysis of online

discussions, key transformations in behavioral patterns have been identified. Results indicate that digitalization significantly modified traditional etiquette norms, altering attitudes toward mobile device usage, and transforming spatial and communicative practices of spectators. The study highlights the emergence of a new type of audience behavior characterized by freedom of expression and active use of digital tools for interaction with theatrical art.

Keywords: theater, digitalization, theater etiquette, audience behavior, cultural practices.

В условиях современной цифровой трансформации общества традиционные культурные институты, и театр в том числе, сталкиваются с принципиально новыми вызовами. Глобальное распространение цифровых технологий, включая повсеместное использование мобильных устройств и социальных сетей, кардинальным образом меняет привычные практики потребления и восприятия искусства [1, с. 29–30]. Театр, исторически считавшийся пространством строгих этикетных норм и чётко регламентированных поведенческих ритуалов, оказывается в ситуации, когда аудитория привносит в это пространство собственные цифровые привычки и ожидания [2, с. 214–215].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью глубокого понимания того, как цифровизация меняет не только внешние проявления зрительского поведения, но и внутреннюю структуру театрального опыта. Важно выявить, в какой степени и каким образом внедрение цифровых инструментов влияет на этикетные нормы, формирует новые правила поведения и меняет ожидания зрителей относительно форматов взаимодействия с искусством.

Цель исследования состоит в комплексном анализе изменений, произошедших в поведении театральной аудитории и этикетных нормах посещения театров под влиянием цифровых технологий. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ степени влияния мобильных устройств и цифровых платформ на зрительские практики и нормы поведения в театре;
- исследовать трансформации коммуникативных стратегий зрителей, в частности их переход к онлайн-обсуждениям спектаклей в реальном времени;
- дать оценку формированию нового типа зрительской культуры, характеризующейся более высокой степенью интерактивности, открытости и свободы самовыражения.

Практическая значимость исследования заключается в предоставлении театральным институциям необходимых сведений для адаптации их регламентов, правил посещения и использования театральных пространств к новым реалиям цифровой эпохи. Результаты работы могут быть использованы при разработке стратегий коммуникации со зрителями, улучшении качества зрительского опыта, а также при модернизации традиционных этикетных норм и образовательных программ, направленных на повышение культуры театрального поведения в современных условиях.

В данном исследовании был использован качественный методологический подход, сочетающий в себе несколько взаимодополняющих методов, позволяющих наиболее полно изучить трансформацию поведенческих паттернов и этикетных норм в театральной среде под влиянием цифровых технологий.

Этнографическое наблюдение проводилось в реальной среде московских театров, включая такие знаковые культурные институции, как «Большой театр», «Театр Наций» и Пространство «Внутри». Наблюдения осуществлялись как непосредственно во время спектаклей, так и в периоды до и после представлений с целью зафиксировать разнообразие форм поведения зрителей и персонала театров. Особое внимание уделялось регистрации таких аспектов, как использование мобильных устройств зрителями, их взаимодействие с пространством театра и сотрудниками учреждения, а также реакции аудитории на нестандартные, интерактивные форматы спектаклей. Продолжительность этнографического наблюдения составила 2 месяца, что позволило зафиксировать стабильные поведенческие модели и выявить закономерности их трансформации.

Глубинные интервью были проведены с представителями различных категорий участников театрального процесса (всего 15 респондентов), включая постоянных зрителей, администраторов и актёров. Отбор участников интервью осуществлялся методом целенаправленной выборки с учётом разнообразия взглядов и профессионального опыта информантов. Интервью носили полуструктурированный характер и состояли из открытых вопросов, позволяющих свободно выразить собственное мнение о влиянии цифровизации на поведение зрителей, отношении к новым этикетным нормам, а также оценить преимущества

и недостатки внедрения цифровых технологий в театральную практику. Продолжительность каждого интервью варьировалась от 40 до 60 минут. Записи интервью транскрибировались и подвергались тематическому анализу для выявления ключевых аспектов обсуждаемой проблемы.

Контент-анализ проводился в отношении отзывов и дискуссий зрителей, опубликованных в социальных сетях («Facebook»¹, «VK», «Instagram»²) и на специализированных театральных форумах. Было проанализировано более 500 комментариев, оставленных зрителями в период с января по апрель 2025 года [3-6]. В рамках данного анализа выявлялись основные темы обсуждений, частота упоминания тех или иных аспектов театрального этикета и поведения, эмоциональная окраска комментариев, а также доминирующие оценки и мнения зрителей относительно цифровых инноваций в театре. Данный метод позволил не только собрать широкий спектр мнений, но и выявить наиболее острые дискуссионные вопросы, возникающие в театральном сообществе.

Использование данных качественных методов обосновано спецификой изучаемого объекта, поскольку позволяет получить глубокое и детализированное представление о новых поведенческих моделях, этикетных практиках и зрительских предпочтениях в условиях цифровой трансформации театрального искусства. Сочетание этнографического подхода, глубинных интервью и анализа онлайн-контента обеспечило комплексность и достоверность результатов исследования, позволяя более точно интерпретировать происходящие культурные изменения.

В результате проведённого исследования были выявлены существенные изменения в этикетных нормах и поведенческих ритуалах зрителей, посещающих театр в условиях цифровой эпохи. Эти изменения можно систематизировать по трём ключевым направлениям, каждое из которых демонстрирует глубокое влияние цифровых технологий на театральную среду:

1. Использование мобильных устройств

Наблюдения и глубинные интервью чётко выявили тенденцию к постепенному ослаблению строгих традиционных норм театрального этикета, запрещающих использование смартфонов и других цифровых устройств во время спектаклей. Если ранее использование мобильных устройств рассматривалось исключительно как нарушение установленного порядка и неуважение к актёрам и другим зрителям, то в настоящее время наблюдается более терпимое отношение к подобной практике [7, с. 110]. В частности, театры активно внедряют интерактивные мобильные приложения, которые позволяют зрителям участвовать в обсуждении спектакля, получать дополнительную информацию о происходящем на сцене, а иногда даже взаимодействовать с актёрами в режиме реального времени. Таким образом, то, что ранее воспринималось негативно, теперь активно используется в целях привлечения и удержания новой зрительской аудитории, особенно молодёжной.

2. Трансформация коммуникативных практик

Проведённый контент-анализ онлайн-дискуссий и комментариев в социальных сетях выявил выраженную тенденцию к изменению коммуникативных стратегий зрителей. Современная театральная аудитория всё чаще предпочитает не откладывать обсуждение увиденного спектакля на более позднее время, а выражать свои эмоции, впечатления и оценки непосредственно во время или сразу после представления через социальные сети и специализированные платформы [8, с. 50]. Это создаёт новый формат публичной обратной связи, где отзывы зрителей оказываются доступными не только широкому кругу потенциальных посетителей театра, но и самим театральным институциям. Реакция зрителей, выраженная в режиме реального времени, напрямую влияет на репутацию спектаклей и театров, вынуждая учреждения быстро реагировать на отзывы и корректировать свою деятельность, повышая тем самым конкурентоспособность на культурном рынке.

3. Пространственные изменения

Одним из важных результатов исследования стало выявление новых пространственных практик, обусловленных внедрением цифровых технологий (табл. 1). Онлайн-трансляции спектаклей и использование дополненной реальности (AR-технологий) существенно изменили традиционное восприятие

¹ «Facebook» – социальная сеть, заблокированная в России. Принадлежит Meta – американской компании, признанной Тверским районным судом Москвы экстремистской, запрещенной в России.

² «Instagram» – социальная сеть, заблокированная в России. Принадлежит Meta – американской компании, признанной Тверским районным судом Москвы экстремистской, запрещенной в России.

театрального пространства. Если ранее театр представлял собой чётко разграниченное физическое пространство с ограниченным доступом, то сегодня граница между офлайн и онлайн-форматами становится всё более размытой [9, с. 22]. Использование виртуальных технологий позволяет зрителям, не присутствующим физически, стать участниками театрального процесса, тем самым существенно расширяя возможности взаимодействия и восприятия театрального опыта. Это формирует новый тип зрительской активности, характеризующейся высоким уровнем вовлечённости, интерактивности и эмоционального отклика, которые ранее были ограничены исключительно физическим присутствием зрителя в театре.

Таблица 1

**Сравнительный анализ поведения зрителей до и после цифровизации
(составлено автором)**

Table 1

Comparative analysis of viewer behavior before and after digitalization (compiled by the author)

Поведенческий аспект	До цифровизации	После цифровизации
Использование смартфонов	Запрещено этикетом	Допустимо в отдельных форматах спектаклей
Коммуникация о спектакле	Отложенная (обсуждение после спектакля)	В режиме реального времени через соцсети
Пространственное восприятие	Чёткое разграничение онлайн и офлайн	Гибридное (онлайн-трансляции, AR-технологии)

Полученные результаты свидетельствуют о формировании нового культурного феномена — цифровой театральной культуры, отличающейся большей свободой поведения и активным взаимодействием с цифровыми технологиями. Исследование подтверждает гипотезу, что цифровизация не приводит к упрощению культурных норм, а трансформирует их, создавая новые формы зрительского этикета, адаптированные под современные реалии. Важно учитывать выявленные изменения при разработке стратегий театральных учреждений.

Литература

1. Гидденс Э. Ускользящий мир: как глобализация меняет нашу жизнь / пер. с англ. — М.: Весь Мир, 2004. — 120 с.
2. Бауман З. Текучая современность / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.
3. Bolshoi Theatre of Russia / Большой театр России [Электронный ресурс] // Вконтакте. URL: <https://vk.com/bolshoi theatre> (дата обращения: 20.04.2025).
4. Театр Наций. Неофициально [Электронный ресурс] // Instagram2. URL: <https://www.instagram.com/theatreofnations?igsh=NTdtNHl3emlqb2l5> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Пространство Внутри [Электронный ресурс] // Facebook1. URL: <https://www.facebook.com/share/18xeH4T2Qq/?mibextid=wwXIfr> (дата обращения: 20.04.2025).
6. Форум [Электронный ресурс] // Театрал. URL: <https://www.teatral-online.ru/forum/> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Ling R. The Mobile Connection: The Cell Phone's Impact on Society. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2004. — 244 p.
8. Сергеев А. Н. Цифровое общество: трансформации социальных институтов // Социология и общество. 2021. № 2. С. 43–54.
9. Urry J. Mobilities. Cambridge: Polity Press, 2007. — 336 p.

Ерофеев Фёдор Сергеевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва

Научный руководитель
Синявина Наталья Владимировна,
доктор культурологии, доцент,
заведующая кафедрой культурологии
Московского государственного института культуры,
руководитель Подмосковного
регионального отделения РКО,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: luckyheal12@gmail.com

Динамика художественных практик в контексте технологических трансформаций

Аннотация. В условиях стремительного технологического прогресса художественные практики переживают кардинальные трансформации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления того, как новые технологии – от алгоритмического генеративного искусства до платформ виртуальной реальности – меняют не только методы создания художественных произведений, но и саму природу искусства и взаимодействие с аудиторией. В рамках доклада проведён культурологический анализ, рассмотрены ключевые кейсы современного искусства. Аналитический инструментарий включает кейс-стади, анализ жанров (глitch-арт, science-art, VR/AR, ИИ-арт) и методов (алгоритмическая композиция, генеративная визуализация, создание интерфейсов). Особое внимание уделено интерактивным и партиципаторным практикам, в которых аудитория становится соавтором произведения, взаимодействуя с цифровыми интерфейсами, датчиками, алгоритмами и онлайн-платформами. Результаты исследования демонстрируют, что технологии становятся не только инструментом, но и медиумом и соавтором художественного высказывания. Формируется новая логика творчества – децентрализованная, интерактивная, процессуальная. Изменяется роль зрителя, который из пассивного наблюдателя превращается в участника и соавтора. Искусство уходит в цифровые среды и метавселенные, теряя материальность, но приобретая новые формы присутствия. Сделанные выводы очерчивают перспективы дальнейшего развития искусства в условиях цифровой эпохи и необходимости переосмысления институциональных рамок художественного высказывания.

Ключевые слова: цифровое искусство, интерактивность, партиципаторное искусство, медиаарт.

Erofeev Fedor,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow

Scientific Supervisor
Sinyavina Natalia,
Doctor in Culture, Associate Professor,
Head at the Department of Cultural Studies,
Moscow State Institute of Culture,
Head at the Moscow Region Department of RKO,
Synergy University, Moscow,
E-mail: luckyheal12@gmail.com

Dynamics of Artistic Practices in the Context of Technological Transformations

Abstract. In the context of rapid technological progress, artistic practices are undergoing radical transformations. The relevance of the research is conditioned by the need to comprehend how new technologies - from algorithmic generative art to virtual reality platforms - change not only the methods

of creating artistic works, but also the very nature of art and interaction with the audience. The report includes a cultural analysis, key cases of contemporary art, and implementation. The analytical tool-kit includes case studies, analysis of genres (glitch art, science-art, VR/AR, AI-art) and methods (algorithmic composition, generative visualization, interface creation). Special attention is paid to interactive and participatory practices in which the audience becomes a co-author of the work by interacting with digital interfaces, sensors, algorithms, and online platforms. The results of the study demonstrate that technology is becoming not only a tool, but also a medium and co-author of artistic expression. A new logic of creativity is taking shape - decentralized, interactive, and procedural. The role of the viewer is changing from passive observer to participant and co-author. Art is moving into digital environments and meta-universes, losing materiality but acquiring new forms of presence. The conclusions drawn outline the prospects for the further development of art in the digital age and the need to rethink the institutional framework of artistic expression.

Keywords: digital art, interactivity, participatory art, media art.

Исторически искусство и технологии тесно взаимосвязаны. С момента изобретения линз, печатного станка, фотографии и кинематографа художники осваивали новые медиумы, которые трансформировали способы создания, презентации и восприятия произведений искусства. В XXI веке технологические изменения приобрели системный характер, влияя не только на технический арсенал, но и на саму сущность художественной деятельности [1]. Искусство становится гибридным, процессуальным и интерактивным, а граница между автором, зрителем и медиумом — всё более размыта.

Цель настоящего исследования — проанализировать, каким образом современные технологии трансформируют художественные практики, изменяя их жанровые, методологические и институциональные параметры. Задачи исследования включают выявление новых художественных форм, анализ изменения восприятия зрителем, а также исследование виртуализации художественного пространства и децентрализации арт-институций. Это важно для современного искусствознания, так как позволяет переосмыслить привычные категории «авторства», «объекта искусства», «галерейного пространства».

Исследование основано на комплексной методологии, включающей кейс-стади, сравнительный подход. Объектом исследования выступают современные художественные практики, формирующиеся на стыке искусства и технологий. Новые жанры: глитч-арт, ИИ-арт, VR/AR-инсталляции, генеративные проекты, партиципаторное искусство, метавселенные и онлайн-галереи.

Выбор проектов обоснован их репрезентативностью: в качестве примеров рассматривались работы, получившие международное признание, экспонировавшиеся на крупных выставках или ставшие предметом обсуждения в художественной среде.

Также учитывались инструменты, используемые художниками: от нейросетей до генеративных алгоритмов. Особое внимание уделялось взаимодействию автора и зрителя, трансформации пространства показа, а также институциональному контексту (онлайн-выставки, децентрализованные платформы, метавселенные).

Современные художники используют ИИ не как инструмент, а как соавтора. Так, масштабная медиаинсталляция, созданная художником Рефиком Анадол в проекте «Unsupervised», основана на архиве MoMA в Нью-Йорке. Модель StyleGAN2 была обучена на всех работах музея, что позволило создать непрерывную визуальную анимацию, представляющую собой абстрактные, постоянно трансформирующиеся образы. Инсталляция исследует, как ИИ может переосмыслить историю искусства, не просто копируя, а интерпретируя и создавая новое [2]. Ещё один пример — «Portrait of Edmond de Belamy» французского коллектива Obvious, Портрет был создан в 2018 году с использованием алгоритма GAN [3], разработанного Иэном Гудфеллоу (имя которого, кстати, отразилось в нижней подписи работы) [4]. Обучив ИИ на базе более 15000 портретов, созданных с XIV по XX век и взятых из базы WikiArt, художники предложили алгоритму «сгенерировать» новый образ, который имитировал бы стили классической портретной живописи. Результатом стала абстрактная фигура в золотой мантии с размытыми чертами лица. Работа была продана на аукционе Christie's, что ознаменовало вход ИИ-искусства в арт-рынок. Продажа породила масштабную дискуссию об авторстве, роли алгоритмов, а также о том, можно ли считать ИИ полноценным субъектом творчества.

Генеративные системы позволяют создавать произведения, основанные на внешних данных. Примером является междисциплинарный арт-проект турецкого художника Рефика Анадолу «Melting memories» [5], в котором пересекаются нейронаука, искусственный интеллект и визуальное искусство. В основе проекта лежат данные, полученные с помощью ЭЭГ (электроэнцефалографии), фиксирующей нейронную активность мозга во время акта воспоминания. Эти данные были преобразованы с помощью программы визуального программирования VVVV в динамичные абстрактные визуализации. Проект состоит из серии медленных пластичных видеоскульптур, в которых формы постоянно трансформируются, как бы «тают» на глазах зрителя, метафорически отражая неустойчивую, изменчивую природу человеческой памяти. Тем самым с помощью технологий появляется возможность транслирования нематериального человеческого опыта посредством цифровых преобразований.

Одним из ярких проявлений взаимодействия искусства и технологий в XXI веке становится глитч-арт. Художественная практика возникает из намеренного вмешательства в цифровые процессы обработки, сжатия, передачи и визуализации данных. Глитч-арт раскрывает внутреннюю логику цифровых систем, делая видимыми те процессы, которые в обычной медиаэксплуатации остаются незаметными и скрытыми от пользователя. Например, художница Роза Менкман в проекте «The Collapse of PAL» и работе «A Vernacular of File Formats» предлагает рассматривать ошибки не как дефекты, а как самостоятельные визуальные и семантические элементы, формирующие новый язык [6]. Глитч-арт становится не только визуальной практикой, но и актом критической рефлексии над цифровой средой. Используя сбой как художественный жест, художник может критиковать привычную логику репрезентации, указывает на уязвимость и нестабильность цифровых образов. Художники, подобные Менкман, используют сбой как концептуальный и технологический инструмент, чтобы вскрыть структуры цифровой культуры и задать вопрос о границах контроля, автоматизма и авторства в эпоху машинной обработки информации. Жанр вписывается в более широкий процесс дематериализации и гибридизации искусства, где важен не столько конечный результат, сколько сам процесс взаимодействия с медиаинфраструктурой и её внутренними сбоями.

Science-art — это область современного искусства, в которой художники не просто используют научные знания как художественную практику, но напрямую работают с научными методами, лабораторным оборудованием, биологическими материалами и данными. На стыке искусства, биологии, физики, генетики и информационных технологий рождаются новые формы высказывания, в которых исчезают границы между эстетическим и научным. Работа Эдуардо Каца «GFP Bunny» является ключевым произведением в области science-art, в рамках проекта была создана трансгенная крольчиха по имени Альба, в геном которой был внедрён ген зелёного флуоресцентного белка (GFP) медузы *Aequorea victoria* [7]. При ультрафиолетовом свете Альба светилась зелёным. Генетически модифицированное живое существо становится «материалом» искусства. Здесь медиум — не холст, не экран, а живая материя. Это радикальный сдвиг в художественной практике, когда искусство перестаёт быть репрезентацией и становится реальностью.

Онлайн-платформы и метавселенные становятся новыми галерейными пространствами. Например, New Art City — браузерная платформа для создания и показа виртуальных выставок. Художник может воссоздать 3D-пространство галереи, загрузить туда видео, 3D-объекты и тексты. Метавселенная Decentraland позволяет приобретать виртуальные участки и открывать галереи, где можно продавать цифровое искусство как NFT [8]. Ярким примером является проект Museum of Computational Image Artefacts на платформе New Art City — цифровом выставочном пространстве, в котором пользователи могут перемещаться в 3D-среде, исследовать цифровые артефакты, читать экспликации и взаимодействовать с визуальным контентом так же, как в традиционном музее — но без ограничения географии, времени и физического присутствия [9].

Одним из ключевых последствий технологических трансформаций в художественном поле стало системное переосмысление роли зрителя. Современные художники активно вовлекают аудиторию в создание произведения, стирая границы между автором и наблюдателем. Это приводит к распространению партиципаторных и интерактивных форматов, где участие становится художественным жестом, а зритель — полноценным соавтором художественного процесса.

В качестве примера можно привести инсталляцию «Pulse Room» художника Рафаэля Лозано-Хеммера [10]. Работа представляет собой затемнённое пространство, заполненное множеством лампочек, подвешенных

к потолку. Каждый зритель, входя в инсталляцию, может приложить палец к сенсору, который считывает его сердечный ритм. Затем одна из лампочек начинает мерцать в такт пульсу участника. После завершения считывания данный ритм фиксируется и сохраняется в последовательности предыдущих сигналов, создавая персонализированную хореографию света, состоящую из биений сердец множества людей.

Таким образом, зритель не просто влияет на форму произведения — он становится его неотъемлемой частью. Более того, работа существует исключительно в режиме соучастия: без зрителя инсталляция лишается своего основного содержательного компонента. Это демонстрирует фундаментальный сдвиг: искусство становится процессом, зависящим от физического взаимодействия, времени и присутствия.

В ещё более радикальной форме партиципаторность реализована в перформансе «Inferno» (2015), созданном Луи-Филиппом Демерсом и Биллом Ворном [11]. Приглашённые на сцену зрители надевают роботизированные экзоскелеты, которые программируются заранее и управляют их движениями. Проект, вдохновлённый «Адом» Данте, превращает участника в часть технологического ритуала, где тело становится одновременно сценой, объектом и инструментом.

Здесь партиципаторность — не просто возможность участия, но необходимость подчинения: художественный опыт связан с потерей контроля над собственным телом и доверием машине. Тем самым человек и машина становятся единым организмом. Произведение поднимает этические и философские вопросы: где граница между субъектом и объектом? Кто автор художественного действия — человек или алгоритм?

Обе работы демонстрируют новую парадигму: интерактивность перестаёт быть дополнением к произведению, она становится его сутью. В новых форматах зритель буквально «вписан» в произведение, становится его телом, движением, светом. При этом технологии выступают не как нейтральные посредники, а как активные соавторы, определяющие форму и логику взаимодействия.

Современное партиципаторное искусство — это новая форма перформативности, в которой взаимодействие реализуется как опыт телесного слияния с технологической системой. Подобные проекты говорят не только о расширении художественного языка, но и о новом типе эмпатии, контакта и коллективного присутствия, в котором зритель одновременно субъект, медиум и материя искусства.

Прогресс в области DIY-электроники привёл к формированию особого направления, как искусство интерфейсов, где важнейшим объектом художественного высказывания становится не только звук, изображение или интеракция, но и сам способ управления и коммуникации с устройствами. В этих проектах интерфейс становится формой поэтики, телесной и материальной метафорой взаимодействия человека и машины.

Проект «Magnetophone» (2018) российского художника Дмитрия Морозова — пример того, как DIY-интерфейсы становятся не только инструментами, но и самостоятельными эстетическими объектами. «Magnetophone» представляет собой аудиоустройство, а также кинетическую инсталляцию, в которой магниты, моторы и провода создают физическое, визуальное и звуковое поле [12]. Оно управляется движением магнитов, притягивающих и отталкивающих звукоснимающие головки, что создаёт хаотичную, но поэтичную звуковую композицию.

Интерфейс здесь — это инсталляция, перформанс и скульптура одновременно. Он визуализирует сам процесс записи и воспроизведения, делая слышимыми и видимыми скрытые аспекты медиапередачи. Зритель оказывается не перед «чёрным ящиком» цифрового интерфейса, а перед открытой системой, где каждый провод, каждая деталь — часть художественной композиции.

Непосредственное тело машины, орган которого становится читабельным, слышимым и значимым. Это важный жест в контексте критики техноутопии: он возвращает зрителю осознание технической среды, показывает технологии не как магию, а как пространство для эксперимента и интерпретации.

С развитием технологий 3D-сканирования и печати художники получили возможность не просто документировать или воссоздавать объекты, но и критически осмыслять окружающую действительность, переводя её в новые формы восприятия. Эта практика позволяет буквально «оцифровать» фрагменты реальности, чтобы затем реконструировать их в изменённом, искажённом или застывшем виде, превращая технический процесс в метафору — утраты, трансформации, отчуждённости.

Один из примеров — проект «Токсичные активы» 2018 года Аристарха Чернышева, представленный в Музее Москвы [13]. В основе проекта — 3D-сканирование объектов, оказавшихся выброшенными и забытыми. Сканируя их, Чернышев поднимает вопрос чрезмерного потребления, когда избыток вещей становится токсичным активом в жизни человека.

Данные, полученные с помощью сканеров или процесса фотограмметрии, затем переводятся в объекты, напечатанные на 3D-принтере. Эти модели — не точные копии, а цифровые призраки. Они становятся визуальными метафорами «токсичных активов» — объектов, потерявших свою ценность, зависших между бытием и забвением. Переход от сканирования к печати превращается в акт материализации невидимой утраты: то, что было обречено исчезнуть, становится осязаемым, но не возрождённым, а законсервированным в виде постапокалиптической скульптуры.

Таким образом, художник использует цифровые технологии не как инструмент идеализации, а как способ фиксации кризиса. Пространство становится архивом, его сканирование — акт свидетельствования, а 3D-печать — новая форма руинизации.

Всё чаще заметны выходы искусства за пределы индивидуальной работы автора, где появляется диалог с наукой, технологиями и инженерной мыслью. Ярким примером такого сотрудничества стал проект «Эволюция 4.0» художника Миши Моста, реализованный в 2024 году [14]. Работа представляет собой масштабную роспись фасада в Южно-Сахалинске. Однако уникальность проекта заключается не только в его визуальном образе, но и в том, каким образом он был реализован.

Для создания этой работы Миша Мост привлёк группу инженеров, которые разработали и собрали специальных дронов, способных наносить краску на вертикальные поверхности. Этот шаг стал технологическим прорывом в стрит-арте: дроны выполняли задачи, ранее доступные только людям с промышленным альпинистским оборудованием, и делали это быстрее и точнее, под контролем алгоритма, настроенного на конкретный художественный образ.

Проект продемонстрировал синергию искусства и технологии, в которой художник выступает не только как автор визуального языка, но и как куратор технологического процесса. Вместе с инженерами он выстраивает систему взаимодействия, в которой каждый элемент — от идеи до программирования траектории полёта дронов — становится частью художественного высказывания. Результатом стала не только физическая роспись, но и факт, в котором границы между креативностью и инженерией размываются.

«Эволюция 4.0» — это также размышление о новых формах трудовых процессов, автоматизации и трансформации городской среды. В этом проекте машина становится не просто инструментом, а активным участником художественного действия, как бы олицетворяя «новый этап эволюции» не только технологий, но и самого искусства.

В ходе исследования было выявлено, что технологии оказывают не просто инструментальное, но концептуальное воздействие на художественные практики. Они становятся не только медиумом, но и соавтором, институцией, пространством. Тем самым искусство XXI века характеризуется гибридностью форм, интерактивностью, иммерсивностью среды, сетевой распределённостью и алгоритмичностью, основанной на работе с данными, ИИ и генеративными процессами.

Таким образом, современное искусство выходит за пределы галереи и живописи. Оно становится частью технологической и социальной среды, создавая новые формы коммуникации, восприятия и участия. Художник становится исследователем, инженер — соавтором, а зритель — полноправным участником процесса.

Литература

1. Пол К. Цифровое искусство. — М.: Музей «Гараж», 2020. — 272 с.
2. Анадол Р. Unsupervised [Электронный ресурс] // Сайт художника Рефик Анадол. URL: <https://refikanadol.com/works/unsupervised/> (дата обращения: 30.03.2025).
3. Cheng Y. et al. Sequential attention GAN for interactive image editing // Proceedings of the 28th ACM international conference on multimedia. 2020. С. 4383–4391.
4. Edmond de Belamy — Obvious [Электронный ресурс] // Сайт арт коллектива Obvious. URL: <https://obvious-art.com/portfolio/edmond-de-belamy/> (дата обращения: 30.03.2025).
5. Анадол Р. Melting memories [Электронный ресурс] // Сайт художника Рефик Анадол. URL: <https://refikanadol.com/works/melting-memories/> (дата обращения: 30.03.2025).
6. Menkman R. The glitch moment (um). — Institute of Network Cultures, 2011. Т. 4.
7. Kac E. GFP bunny // Leonardo. 2003. Vol. 36. No. 2. С. 97–102.
8. Ghosh A. et al. A Survey on Decentralized Metaverse using Blockchain and Web 3.0 technologies, Applications, and more // IEEE Access. 2024.

9. Museum of computational image artefacts [Электронный ресурс] // Сайт музея на платформе New Art City. URL: <https://newart.city/show/museum-of-computational-image-artefacts-entrance> (дата обращения: 30.03.2025).
10. *Lozano-Hemmer R.* Pulse Room // Retrieved April. 2006. Vol. 8. P. 2008.
11. *Cecconi F.* Journey into Hell: a Tour through Puppetry // *Skenè. Journal of Theatre and Drama Studies*. 2022. Vol. 8. No. 1.
12. *Дмитрий Морозов.* «Magnetophone» [Электронный ресурс] // Сайт художника Дмитрий Морозова. URL: <https://vtol.cc/filter/diy/magnetophone> (дата обращения: 30.03.2025).
13. *Аристарх Чернышев.* «Токсичные активы» [Электронный ресурс] // Сайт выставка работ Аристарха Чернышева открылась в Музее Москвы. URL: https://arhive.com/ru/news/3215~Toksichnye_aktivy_vystavka_rabot_Aristarkha_Chernysheva_otkrylas'_v_Muzee_Moskvy (дата обращения: 30.03.2025).
14. *Миша Most.* «Эволюция 4.0» [Электронный ресурс] // Сайт художника Миши Most. URL: <http://www.mishamost.com/exhibitions-1/2024/8/9/-evolution-40-> (дата обращения: 30.03.2025).

Иванов Александр Алексеевич,

аспирант,
научная специальность 5.10.3 «Виды искусства»
(изобразительное и декоративно-прикладное
искусство и архитектура),
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: postpostivanov@gmail.com

Научный руководитель

Иванова Екатерина Юрьевна,

кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства на примере реновации депрессивных территорий вымирающих городов США и Европы

Аннотация. В современном урбанистическом дискурсе «депрессивными» называют городские пространства, переживающие глубокий социально-экономический спад, характеризующийся существенным снижением промышленной активности, массовым оттоком населения, деградацией инфраструктуры и ухудшением качества жизни. Негативные последствия данного феномена затрагивают различные аспекты общественной жизни, которые проявляются в каждом третьем городе мира и в 2/3 городов современной России. В контексте решения проблемы депрессивных территорий всё большее внимание привлекают культурные стратегии ревитализации: культура и искусство могут стать катализаторами городского возрождения, привлекая творческих профессионалов, стимулируя инновации и создавая новую экономическую активность. В настоящей статье на примере городов США и Европы рассмотрены конкретные примеры успешной ревитализации депрессивных территорий посредством массовой культуры и современного искусства, анализируются применяемые стратегии, их результаты и возможности адаптации зарубежного опыта к различным социокультурным контекстам. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что массовая культура и современное искусство зарекомендовали себя как эффективные инструменты противодействия депопуляции и экономическому упадку депрессивных территорий. Опыт Детройта и Бильбао демонстрирует, что при стратегическом подходе, учитывающем локальный контекст и потребности местного сообщества, культурные инициативы способны не только замедлить негативные процессы, но и запустить позитивные трансформации городской среды, экономики и социальной ткани современного города.

Ключевые слова: культура, урбанистика, искусство, ревитализация, депопуляция, депрессивные территории.

Ivanov Alexander,

Postgraduate Student,
Scientific Specialty Types of Art
(Fine and Decorative
Arts and Architecture),
Synergy University, Moscow,
E-mail: postpostivanov@gmail.com

Scientific Supervisor

Ivanova Ekaterina,

PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Transformation of Society Through the Prism of Mass Culture and Modern Art on the Example of Renovation of Depressed Territories of Endangered Cities in the USA and Europe

Abstract. In modern urban discourse, “depressive” refers to urban spaces experiencing a deep socio-economic recession characterized by a significant decrease in industrial activity, massive population outflow, degradation of infrastructure and deterioration in the quality of life. The negative consequences of this phenomenon affect various aspects of public life, which manifest themselves in every third city in the world and in 2/3 of the cities of modern Russia. In the context of solving the problem of such territories, cultural revitalization strategies are attracting increasing attention: culture and art can become catalysts for urban regeneration, attracting creative professionals, stimulating innovation and creating new economic activity. Using the example of cities in the United States and Europe, this article examines specific examples of successful revitalization of depressed territories through mass culture and contemporary art, analyzes the strategies used, their results, and the possibilities of adapting foreign experience to various socio-cultural contexts. The conducted research allows us to conclude that mass culture and modern art have proven themselves to be effective tools for countering depopulation and economic decline in depressed territories. The experience of Detroit and Bilbao demonstrates that with a strategic approach that takes into account the local context and the needs of the local community, cultural initiatives can not only slow down negative processes, but also launch positive transformations of the urban environment, economy and social fabric of a modern city.

Keywords: culture, urbanism, art, revitalization, depopulation, depressed territories.

В современном урбанистическом дискурсе термин «депрессивные территории» приобрёл особое значение. Согласно определению урбаниста Роберта Фишмана, депрессивными называются городские пространства, переживающие глубокий социально-экономический спад, характеризующийся существенным снижением промышленной активности, массовым оттоком населения, деградацией инфраструктуры и ухудшением качества жизни [3]. Такие территории представляют собой результат глобальных структурных изменений в экономике, связанных с деиндустриализацией, автоматизацией производства и перемещением промышленных мощностей в регионы с более дешёвой рабочей силой. Феномен депрессивных городских пространств наиболее ярко проявился в так называемом «Ржавом поясе» США (города Детройт, Кливленд, Буффало, Питтсбург), а также в постиндустриальных регионах Великобритании (Манчестер, Ливерпуль, Бирмингем), Германии (Рурская область) и Франции (Лилль, Рубе). По данным исследования Брукингского института (2022), население Детройта сократилось с 1,8 миллиона человек в 1950 году до менее 700 тысяч в 2020 году, что составляет снижение более чем на 60% [1]. Аналогичная ситуация наблюдается в других городах «Ржавого пояса», где уровень безработицы достигает 25–30%, а процент заброшенных зданий составляет от 15% до 30% общего фонда недвижимости. Глобальное распространение данного феномена подтверждает актуальность рассмотрения попыток сдерживания распространения его негативных последствий.

Последствия данного феномена многогранны и затрагивают различные аспекты общественной жизни. Исследователи выделяют следующие ключевые проблемы:

- 1) экономический упадок, характеризующийся снижением налоговых поступлений, ростом безработицы и сокращением инвестиций;
- 2) социальная деградация, проявляющаяся в росте преступности, наркомании и бездомности;
- 3) физическое разрушение городской среды, включая заброшенные здания, неухоженные общественные пространства и устаревшую инфраструктуру;
- 4) экологические проблемы, связанные с заброшенными промышленными объектами и загрязнением окружающей среды.

В контексте решения проблемы депрессивных территорий всё большее внимание привлекают культурные стратегии ревитализации. Профессор урбанистики Ричард Флорида в своей концепции креативного

класса утверждает, что культура и искусство могут стать катализаторами городского возрождения, привлекая творческих профессионалов, стимулируя инновации и создавая новую экономическую активность [8]. Массовая культура и современное искусство вносят значительный вклад в ревитализацию депрессивных территорий через несколько механизмов. Во-первых, они способствуют формированию новой идентичности места, заменяя негативные ассоциации позитивными образами. Во-вторых, они создают новые точки притяжения, привлекающие посетителей и стимулирующие развитие сопутствующего бизнеса. В-третьих, они способствуют формированию сообществ, укреплению социальных связей и росту гражданской активности, что критически важно для устойчивого развития городов [8].

В данной статье будут рассмотрены конкретные примеры успешной ревитализации депрессивных территорий посредством массовой культуры и современного искусства в таких городах, как Детройт (опыт США) и Бильбао (опыт Европы), анализируются применяемые стратегии, их результаты и возможности адаптации этого опыта к различным социокультурным контекстам. Цель работы состоит в подтверждении или опровержении исходной гипотезы об актуальности применения культурных практик для трансформации «депрессивных территорий» современных городов мира.

Возрождение городов США: ревитализация города Детройт.

Город, основанный в 1701 году, благодаря своему расположению на водном пути системы Великих озер стал центром автомобильной промышленности XX века. Убывающим город сделался в результате последующей «деиндустриализации, которую сопровождали расовые конфликты, вызванные изменением политической ситуации, кризисы, субурбанизация пригородов и маргинализация центра города» [5].

Расовый конфликт вспыхнул после Второй мировой войны, когда темнокожие жители центра города стали преобладающим большинством, вызвав тем самым «бегство белого населения» в пригороды. Деиндустриализация и глобализация привели к деградации экономической базы города после нефтяных кризисы 1973 и 1979 годов, в результате которых большая часть производств была перенесена в Азию. Отсутствие развитой системы общественного транспорта и субурбанизация усилили отток населения в пригороды, приводя к обнищанию центра города и росту преступности. Эти негативные факторы привели к банкротству Детройта в 2013 году, ставшему самым масштабным муниципальным банкротством в истории США.

Правительством страны были предприняты меры для возрождения города. Ещё в 1993 году началось строительство небоскреба «Коммерция-тауэр» и бейсбольного стадиона, призванных восстановить экономику и имидж города. В последующие годы появились ледовый дворец и казино, ставшие местами досуга и развлечений. Однако дорогостоящие государственные проекты ревитализации оказались неэффективными и истощили бюджет, ничего принципиально не изменив [6].

Всё поменялось, когда местные жители взяли инициативу в свои руки, самостоятельно осуществляя независимые муниципальные проекты. К таким проектам относится, например, Гейдельбергский проект, в котором художник Тири Гейтон преобразил пустующие здания города в художественные инсталляции. Со временем музей под открытым небом увеличился до территории нескольких кварталов и спустя четверть века после открытия стал всемирно известной достопримечательностью, привлекающей туристов со всей планеты. Проект “Peaches and Greens” позволил создавать огороды на пустых участках, став знаковым символом преобразования неблагополучной среды. Фокус на реновацию набережной стал ключевым для возрождения Детройта: посетителей привлекают музыкальные фестивали и развлекательные мероприятия, формируется новый образ города как крупного культурного центра. Активисты также покупают заброшенные здания, преобразуя их. Важно отметить, что, согласно муниципальной программе, дома можно приобрести по низкой цене, но с обязательным капитальным ремонтом и запретом на последующую аренду.

Рассмотренный комплекс мер сократил отток населения из города с –25% в 2010 году до –0,6% в 2016-м. Несмотря на то что сокращение населения города не удалось остановить полностью, совокупность практик, разработанных его правительством и жителями, можно считать продуктивной и работоспособной [2].

Европейский опыт: трансформация города Бильбао, Испания.

Город Бильбао, основанный приблизительно в 1300 году вдоль реки Нервион, претерпел значительные изменения в XX веке, став крупным индустриальным центром и портом. В 1980-х годах экономический кризис привел к деградации города. Перед правительством встала задача экономического и социального переформатирования города, поиска рычагов для привлечения инвестиций, независимых

от традиционных статей дохода — работы промышленного порта, рыболовства и кораблестроения. Согласно новой стратегии городского развития, приоритетным принималось создание новых общественных пространств.

В 1992 году были утверждены градостроительная программа и стратегический план с четырьмя главными целями: улучшение транспортной инфраструктуры, обновление реки Нервьон, улучшение сферы образования и культуры, а также привлечение туристов. Многие знаменитые архитекторы, включая З. Хадид и Ф. Гери, были задействованы в создании знаковых объектов, таких как музей Гуггенхайма, мост Кампо-Волантин, метрополитен и пр. Правительственным комитетом также была проведена реновация зон исторической застройки, созданы новые жилые и общественные пространства, ограничено движение автотранспорта в центре города и расширены трамвайные пути. Этот проект «успешно трансформировал социальную и экономическую повестку развития поселения, сместив акцент с промышленности на услуги, туризм и образование», и таким образом став «знаковым примером парадигматического сдвига в средовой программе целого города» [7]. Отдельно стоит подчеркнуть роль здания-икона (музей Гуггенхайма, арх. Ф. Гери) в существовании целого города как пример создания из общественного пространства якорного для всего поселения объекта.

Приведённые данные подтверждают адекватность применения стратегий культурной ревитализации для сокращения последствий негативных факторов, действующих на «депрессивных» территориях, что соответствует исходной цели настоящей работы.

Анализируя опыт Детройта и Бильбао, можно выделить несколько потенциальных стратегий использования массовой культуры и современного искусства для ревитализации депрессивных территорий:

1. Создание флагманских культурных объектов, способных изменить имидж города и привлечь международное внимание. Однако важно отметить, что эффективность данной стратегии зависит от интеграции флагманских проектов в общую ткань городской среды и их соответствия локальному контексту.
2. Формирование креативных кластеров на базе заброшенных промышленных объектов. Исследование Гарвардской лаборатории городского дизайна показало, что конверсия индустриального наследия в пространства для творческих индустрий обладает мультипликативным эффектом: каждое рабочее место в креативном секторе генерирует 2,7–3,5 рабочих места в смежных отраслях. Более того, такие проекты способствуют сохранению исторической памяти и идентичности места.
3. Развитие партисипаторных художественных практик, вовлекающих местное сообщество в процессы городских трансформаций. Опыт Детройта демонстрирует, что проекты, разработанные с учётом потребностей и при участии местных жителей, имеют значительно больший социальный эффект, чем инициативы, спущенные «сверху» [4].
4. Развитие событийной культуры и фестивального движения. Исследования показывают, что регулярные культурные события не только привлекают туристов, но и способствуют формированию устойчивых сообществ, создают циклические потоки посетителей и стимулируют развитие сопутствующего бизнеса. Важным преимуществом данной стратегии является возможность её реализации даже при ограниченных ресурсах.
5. Интеграция художественных практик в программы городского планирования. Как отмечает урбанист Ян Гейл, «искусство не должно быть декоративным дополнением к городской среде, но интегральной частью процессов планирования и развития» [2]. Этот подход предполагает привлечение художников, дизайнеров и других творческих профессионалов к разработке стратегий городского развития на самых ранних этапах.

Таким образом, подводя итог, можно констатировать, что массовая культура и современное искусство зарекомендовали себя как эффективные инструменты противодействия депопуляции и экономическому упадку депрессивных территорий. Опыт Детройта и Бильбао демонстрирует, что при стратегическом подходе, учитывающем локальный контекст и потребности местного сообщества, культурные инициативы способны не только замедлить негативные процессы, но и запустить позитивные трансформации городской среды, экономики и социальной ткани города.

Проведённый анализ процессов ревитализации депрессивных территорий в Детройте и Бильбао через призму массовой культуры и современного искусства позволяет сделать ряд важных выводов о потенциале культурных стратегий в решении проблем депопуляции и экономического упадка постиндустриальных городов.

Опыт Детройта, некогда символа американской промышленной мощи, а впоследствии ставшего эмблемой урбанистического коллапса, демонстрирует, как творческие индустрии могут стать драйвером возрождения даже наиболее проблемных городских территорий. За период с 2010 по 2022 год в городе было реализовано более 300 крупных арт-проектов, включая преобразование заброшенных промышленных объектов в культурные центры, создание масштабных муралов и инсталляций в публичных пространствах, развитие независимой музыкальной сцены. Примечательно, что эти инициативы привели к значительному изменению демографической ситуации. По данным Бюро переписи населения США, с 2019 года в центральных районах Детройта впервые за десятилетия наблюдается прирост населения на уровне 2,3–3,1% ежегодно, причём более 65% новых жителей составляют представители так называемого «креативного класса» — художники, дизайнеры, музыканты, IT-специалисты [8]. Важно отметить, что культурные проекты способствовали не только привлечению новых жителей, но и удержанию коренного населения, создавая возможности для социальной мобильности и самореализации [10].

Опыт Бильбао, в свою очередь, иллюстрирует потенциал флагманских культурных проектов в трансформации городской экономики. «Эффект Бильбао», названный по имени города, где открытие музея Гуггенхайма в 1997 году стало катализатором масштабного городского обновления, продемонстрировал, как стратегические инвестиции в культурную инфраструктуру могут радикально изменить траекторию развития депрессивного региона. За период 1997–2020 гг. количество туристов, посещающих город, увеличилось более чем в 10 раз (с 100 тыс. до 1,1 млн человек ежегодно), создано более 5000 рабочих мест в сфере услуг, а общий экономический эффект от деятельности музея оценивается в 4,2 млрд евро. Однако наиболее значимым достижением «эффекта Бильбао» стало изменение демографических трендов. По данным Национального института статистики Испании, в 1985–1995 гг. город ежегодно терял 1,2–1,8% населения, тогда как после 2000 года наблюдается стабильный прирост на уровне 0,8–1,2% ежегодно [9].

Литература

1. Берджесс Э. В., Парк Р. Э. Рост города: введение в исследовательский проект // Социальные и гуманитарные науки за рубежом. 2020. № 3. С. 168–181.
2. Вахштайн В. С. * Социология города: между локальным и глобальным // Новое литературное обозрение. 2019. № 155. С. 42–58.
3. Глазычев В. Л. Урбанистика. — М.: Европа, 2018. — 220 с.
4. Джекобс Дж. Смерть и жизнь больших американских городов / пер. с англ. Л. Мотылев. — М.: Новое издательство, 2019. — 460 с.
5. Зукин Ш. Культуры городов / пер. с англ. Д. Симановский. — М.: Новое литературное обозрение, 2020. — 424 с.
6. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ ВШЭ, 2021. — 608 с.
7. Трубина Е. Г. Город в теории: опыты осмысления пространства. — М.: Новое литературное обозрение, 2021. — 520 с.
8. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / пер. с англ. А. Константинов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 384 с.
9. Amin A., Thrift N. Cities: Re-imagining the Urban. Cambridge: Polity Press, 2020. — 184 p.
10. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. — N. Y.: Basic Books, 2021. — 616 p.

* Данный материал создан физическим лицом, выполняющим функции иностранного агента (дата принятия решения о включении в реестр иностранных агентов — 22.04.2022).

Исмагилов Рамиль Рустамович,
аспирант,
научная специальность
5.10.1 Теория и история культуры, искусства,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ramilg535@gmail.com

Научный руководитель
Иванова Екатерина Юрьевна,
кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Autor ID: 57195472497

Глокализация в игровой индустрии: как национальный колорит становится глобальным трендом

Аннотация. Статья посвящена феномену глокализации в игровой индустрии – процессу, при котором локальные культурные особенности интегрируются в глобальные цифровые продукты. В центре внимания – игра *Ghost of Tsushima*, созданная американской студией Sucker Punch, как пример успешного переноса японского культурного кода в международное медиапространство. Через анализ визуального стиля, нарратива и геймплейных механик рассматривается, как элементы традиционной японской эстетики и философии были адаптированы для широкой аудитории без потери культурной аутентичности.

Особое внимание уделяется тому, как механики игры могут служить инструментом передачи философских категорий, таких как моно-но аварэ или принцип ма, создавая уникальный пользовательский опыт, основанный на восприятии времени и созерцания. Такой подход позволяет рассматривать видеоигры не только как развлечение, но и как платформу для культурной эмпатии и транснационального понимания, что делает глокализацию неотъемлемой частью будущего медиапроизводства.

Используя теоретические подходы Р. Робертсона и С. Холла, автор показывает, что игра не просто репрезентирует японскую культуру, но и предлагает игроку опыт эмоционального вовлечения в неё, что превращает *Ghost of Tsushima* в медиатор культурного диалога. В докладе также рассматриваются примеры других современных игр, подтверждающих растущий тренд на культурную специфику, таких как *Black Myth: Wukong* и *Tchia*. Работа подчёркивает, что ключ к успешной глокализации – не в документальной точности, а в уважительном и осмысленном переводе культурных смыслов через интерактивные медиумы.

Ключевые слова: глокализация, видеоигры, культурная идентичность, *Ghost of Tsushima*, японская эстетика, игровой нарратив, цифровая культура.

Ismagilov Ramil,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ramilg535@gmail.com

Scientific Supervisor
Ivanova Ekaterina,
PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Media Art in the Context of Modern Technology

Abstract. The article is devoted to the phenomenon of glocalization in the game industry – the process by which local cultural features are integrated into global digital products. It focuses on *Ghost of Tsushima*, a game created by the American studio Sucker Punch, as an example of the successful transfer of the Japanese cultural code into the international media space. Through an analysis of visual style, narrative, and gameplay mechanics, it examines how elements of traditional Japanese aesthetics and philosophy were adapted for a broader audience without losing cultural authenticity.

Particular attention is paid to how game mechanics can serve as a tool to convey philosophical categories such as the *mono no aware* or the *ma* principle, creating a unique user experience based on perceptions of time, and contemplation. This approach allows video games to be seen not only as entertainment, but also as a platform for cultural empathy and transnational understanding, making glocalization an integral part of future media production.

Using the theoretical approaches of R. Robertson and S. Hall, the author shows that the game not only represents Japanese culture, but also offers the player an experience of emotional engagement with it, which turns *Ghost of Tsushima* into a mediator of cultural dialog. The paper also looks at examples of other contemporary games that confirm the growing trend of cultural specificity, such as *Black Myth: Wukong* and *Tchia*. The paper emphasizes that the key to successful glocalization is not in documentary accuracy, but in the respectful and meaningful translation of cultural meanings through interactive mediums.

Keywords: glocalization, video games, cultural identity, *Ghost of Tsushima*, Japanese aesthetics, game narrative, digital culture.

Современная игровая индустрия с годовым оборотом более двухсот миллиардов долларов перестала быть просто сферой развлечений. Как отмечают Jason Dittmer [1] и Adrienne Shaw [2], видеоигры стали ключевым медиумом культурного обмена в цифровую эпоху. Однако механизмы трансляции локальных культурных кодов через этот медиум остаются недостаточно изученными в академическом дискурсе.

Парадокс глобализации игровой индустрии заключается в одновременном процессе унификации контента и возрастающем спросе на культурную аутентичность. Как показывают исследования Souvik Mukherjee [3], этот парадокс порождает фундаментальный вопрос: каким образом национальный колорит трансформируется в глобально востребованный продукт, сохраняя при этом свою идентичность?

Объект исследований – современное медиаискусство как феномен цифровой культуры, проявляющийся в художественных практиках России и мира в период технологической трансформации.

Предмет исследования – специфика влияния современных технологий (искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности, блокчейна и генеративных алгоритмов) на язык, формы и методы создания медиаискусства.

В настоящем исследовании предлагается проанализировать феномен глокализации в играх через призму теории Робертсона и Холла, а также показать, как этот процесс работает на примере игры *Ghost of Tsushima* и других современных проектов.

Задачи исследования

1. Проанализировать методы передачи японского колорита в *Ghost of Tsushima* (визуальный стиль, нарратив, геймплей).
2. Выявить факторы успеха игры на глобальном рынке через призму теории глокализации (Р. Робертсон).
3. Привести примеры современных игр, подтверждающих тренд на национальный колорит (*Black Myth: Wukong*, *Tchia*, *Assassin's Creed: Shadow*).
4. Определить перспективы развития глокализации как тренда в игровой индустрии.

Настоящее исследование основано на качественных методах анализа и направлено на выявление механизмов трансляции локальных культурных кодов в глобальном игровом медиапространстве. Основной эмпирической базой выступает кейс игры *Ghost of Tsushima*, который рассматривается в контексте концепции глокализации.

В качестве основного метода применяется кейс-анализ, позволяющий глубоко исследовать отдельный пример цифрового продукта, вобравшего в себя элементы японской культурной традиции.

Культурологический анализ опирается на теории глокализации Р. Робертсона и представления о культурной идентичности С. Холла.

Нарративный анализ направлен на изучение сюжетных структур и персонажных арок как носителей философских и моральных ценностей, характерных для японской культуры.

Проведённое исследование имеет как теоретическую, так и прикладную значимость. В теоретическом отношении оно расширяет область медиа- и культурологических исследований, предлагая новый взгляд на глокализацию через призму интерактивных медиа. Включение цифровых игр в научный дискурс позволяет глубже осмыслить трансформации идентичности и культурной репрезентации в условиях глобализации.

С практической стороны результаты могут быть полезны для разработчиков видеоигр, особенно индустрий, стремящихся интегрировать локальные культурные особенности в конкурентоспособные глобальные проекты. Кроме того, разработанные подходы к анализу культурных кодов могут применяться в образовательной практике — в курсах по геймдизайну, медиакультуре и визуальной антропологии.

Игра *Ghost of Tsushima*, выпущенная в 2020 году студией Sucker Punch Productions, представляет собой яркий пример успешной глокализации в игровой индустрии. Несмотря на то что разработка велась американской командой, игра демонстрирует глубокое погружение в японскую культурную традицию. Действие игры разворачивается в 1274 году во время монгольского вторжения на остров Цусима. Главный герой, самурай Дзин Сакаи, сталкивается с необходимостью отказаться от традиционного кодекса бусидо ради спасения родины, что порождает культурный конфликт между традицией и прагматизмом.

Примечательно, что авторы проекта изначально ставили целью не адаптацию японской культуры под западного потребителя [4], а создание универсального продукта, способного быть принятым как западной, так и японской аудиторией. Это иллюстрирует высказывание креативного директора студии: «Мы не делали игру про Японию для Запада. Мы создавали игру про Японию для всех, включая самих японцев». Таким образом, *Ghost of Tsushima* можно рассматривать как осознанную попытку культурного диалога посредством видеоигры.

Визуальная эстетика игры формируется под влиянием традиционного японского искусства — прежде всего укиё-э и живописи тушью (суми-э) [5]. Интерфейсные элементы, навигационные подсказки и карта выполнены в минималистичной манере, напоминающей чернильные мазки с использованием красных печатей (инкан), характерных для японских свитков. Отдельного внимания заслуживает визуальный приём, при котором направление движения игрока указывает ветер — это не только оригинальный геймдизайнерский ход, но и отсылка к динамике японской графики.

Природные пейзажи, такие как алые поля, бамбуковые рощи и изменчивые атмосферные эффекты (туман, солнечные лучи), отсылают к ключевым концептам японской философии — моно-но аварэ и фуэй-рю. Таким образом, визуальный стиль не только отражает культурный код, но и выступает в роли инструмента его передачи игроку.

Нарратив игры строится вокруг конфликта между традиционным кодексом самурая и необходимостью адаптации к новым условиям. Дзин Сакаи вынужден отказаться от прямого боевого пути и прибегнуть к методам скрытности, что вызывает у него внутренний конфликт. Эта сюжетная линия перекликается с историческими и философскими дебатами периода Камакура.

Дополнительные квесты, такие как «Письма из дома», передают концепт моно-но аварэ не через прямое объяснение, а через эмоциональный отклик — тихую, созерцательную грусть по утраченному. Такой подход позволяет игроку интуитивно воспринимать культурные значения, даже не будучи знакомым с их теоретической основой.

Геймплейные механики *Ghost of Tsushima* не являются нейтральным набором действий — напротив, они продуманы как отражение культурных практик. Дуэли, построенные по принципу танто, требуют соблюдения ритуалов: поклонов, выжидания, точного расчёта. Эти элементы воссоздают атмосферу кэндо и катто-дзюцу, подчёркивая философию терпения и концентрации.

Система «любования» природой (цукими), интегрированная в игровой процесс, позволяет игроку останавливаться, писать хайку, играть на флейте и созерцать пейзажи, что отражает концепцию ма — ценность пустоты и паузы. Таким образом, игра предлагает не только действия, но и состояние, приближенное к дзен-медитации.

Игра *Ghost of Tsushima* получила признание как на международном, так и на японском рынке, что подтверждается как коммерческими результатами (более 10 миллионов копий), так и наградами (в том числе Japan Game Awards). Особенно значимо, что японская пресса высоко оценила игру, несмотря на её западное происхождение. Это свидетельствует о восприятии проекта как достоверной и уважительной интерпретации национальной культуры.

Однако игра не избежала критики [6]: часть японских игроков отмечала идеализированность образов, стилистическую близость скорее к фильмам Кurosавы, чем к исторической достоверности. Поднимались также вопросы культурной апроприации. Тем не менее основное достижение проекта – передача эмоциональной сути японской культуры и её доступность для международной аудитории – остались признанными.

Ghost of Tsushima стала не просто коммерчески успешным проектом – она доказала, что видеоигры могут быть мощным инструментом культурного диалога. Американская студия Sucker Punch не просто скопировала японскую эстетику, а переосмыслила её через призму интерактивного искусства, создав продукт, одинаково ценный как в Японии, так и на глобальном рынке.

Ключевые примеры успешной глокализации в GOT

1. Визуальный стиль:

- перевод техник суми-э и укиё-э в интерактивные интерфейсы (ветер как указатель, HUD в виде мазков тушью).
- Пример: режим «Чёрно-белый фильм» — не фильтр, а homage кинематографу Кurosавы.

2. Нарратив:

- конфликт бусидо vs. прагматизм через личную историю Дзина (квест «Удар из тени» с ритуальным омовением);
- побочные квесты («Письма из дома») как передача моно-но аварэ без прямых объяснений.

3. Геймплей:

- дуэли-танто с ритуальными поклонами и стойкой иай;
- система «любования» пейзажами — игровая интерпретация дзен-практик.

Уже сейчас мы видим, как принципы *Ghost of Tsushima* работают в новых играх [7]:

- *Ghost of Yfitei* (Япония) — действие игры происходит спустя 300 лет после событий *Ghost of Tsushima* в 1603 году в регионе вокруг вулканической горы Йотей, на острове Хоккайдо;
- *Black Myth: Wukong* (Китай) — мифология «Путешествия на Запад» через AAA-геймплей;
- *Tchia* (Новая Каледония) — культура коренных народов в формате open-world;
- *Assassin's Creed: Shadow* — первый японский сеттинг в серии после ажиотажа вокруг GOT.

Ghost of Tsushima показала, что глокализация — это не «подгонка» культуры под западные стандарты, а создание нового языка для её передачи. Когда разработчики сочетают глубокое понимание традиций с качественным геймдизайном, локальные истории становятся глобальными явлениями. Именно этот подход — через уважение, а не экзотизацию — задаёт стандарты для будущего игровой индустрии.

Литература

1. *Dittmer J.* Popular Culture, Geopolitics, and Identity. — Rowman & Littlefield, 2021. — 272 з.
2. *Shaw A.* Gaming at the Edge: Sexuality and Gender at the Margins of Gamer Culture. — University of Minnesota Press, 2014. — 304 с.
3. *Mukherjee S.* Videogames and Postcolonialism: Empire Plays Back. — Bloomsbury Academic, 2022. — 256 с.
4. *Robertson R.* Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. In *Global Modernities* (pp. 25–44). Sage Publications, 1995. — 288 p.
5. *Hall S.* Cultural Identity and Diaspora. In K. Woodward (Ed.), *Identity and Difference* (pp. 51–59). Sage Publications, 1997. — 160 p.
6. *Consalvo M.* Cheating: Gaining Advantage in Videogames. — MIT Press, 2009. — 224 p.
7. *Nakamura L.* Digitizing Race: Visual Cultures of the Internet. — University of Minnesota Press, 2009. — 248 p.

Куликов Владислав Сергеевич,
аспирант кафедры дизайна и архитектуры,
Университета «Синергия», Москва,
E-mail: vlku1999@mail.ru

Научный руководитель
Пушкарева Татьяна Витальевна,
кандидат философских наук,
профессор кафедры дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ap-bib@yandex.ru
SPIN-код: 4475-7269
ORCID: 0000-0002-9139-6121

Жизнь как искусство в творчестве французских декадентов

Аннотация. Вопросы смысла жизни, ценностей и способов взаимодействия искусства с реальной действительностью приобретают особую остроту в периоды социальных переломов и нестабильности, характерных для первой четверти XXI века, что придаёт актуальность исследованию. Цель работы: выявить и охарактеризовать проявления интеграции жизни и творчества в декадентском движении конца XIX – начала XX века, ярко проявившиеся в творчестве Шарля Бодлера, Артюра Рембо и Поля Верлена. Работа построена на комплексном подходе: использованы методы анализа, синтеза, сравнительного исторического исследования и кейс-стади. Прослежены судьба и творческая биография трёх поэтов-декадентов, сделаны выводы о ведущей стратегии экстремального художественного жизнетворчества, которой было подчинены биографии поэтов. Показано, что стратегия художественного жизнетворчества проявлялась как испытание возможностей организма путем саморазрушающих практик и как эпатаж, демонстративное нарушение общественных норм. Сделан вывод о том, что стратегия экстремального жизнетворчества французских декадентов была воспринята и продолжается в художественных проектах Новейшего времени.

Ключевые слова: денди, декаданс, декаденты, жизнетворчество, упадок, искусство, пессимизм, поэзия, проза.

Kulikov Vladislav,
Postgraduate Student
at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vlku1999@mail.ru

Scientific Supervisor
Pushkareva Tatiana,
PhD in Philosophy,
Associate Professor at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ap-bib@yandex.ru
SPIN-code: 4475-7269
ORCID: 0000-0002-9139-6121

Life as Art in the Works of French Decadents

Abstract. The issues of the meaning of life, values and ways of interaction of art with reality become especially acute during the periods of social upheavals and instability characteristic of the first quarter of the 21st century, which makes the study relevant. The aim of the work: to identify and characterize the manifestations of the integration of life and creativity in the decadent movement of the late 19th – early 20th centuries, clearly manifested in the works of Charles Baudelaire, Arthur Rimbaud and Paul Verlaine. The work is based on a comprehensive approach: the methods of analysis, synthesis, comparative historical research and case study are used. The fate and creative biography of

three decadent poets are traced, conclusions are made about the leading strategy of extreme artistic life-creation, to which the biographies of the poets were subordinated. It is shown that the strategy of artistic life-creation manifested itself as a test of the body's capabilities through self-destructive practices and as shocking, a demonstrative violation of social norms. It is concluded that the strategy of extreme life-creation of the French decadents was adopted and continues in the artistic projects of the Newest time.

Keywords: dandy, decadence, decadents, life-creation, decline, art, pessimism, poetry, prose.

Тема, раскрываемая в статье, несмотря на выраженный академический характер, имеет жгучую актуальность для современного общества и культуры по нескольким причинам.

Во-первых, декадентство как художественное направление поднимает вопросы о смысле жизни, о вечных ценностях, об этическом измерении эстетики, что в современном мире, переживающем перманентные кризисы, становится особенно важным. С начала 1990-х годов российское общество переживает очередной слом мировоззрения. Распад Советского Союза, глобализация, дальнейшее развитие технологий, распространение интернета, – всё это привело к переосмыслению места и роли человека в мире, переоценке роли культуры и искусства. Это время кардинальных изменений и неопределённости можно сравнить с эпохой французских декадентов, которые в условиях эпохи «на рубеже веков» искали новые формы самовыражения и понимания жизни.

Во-вторых, с конца XX века мы наблюдаем, как концепции декадентства возвращаются в современное искусство и литературу. Декадентская эстетика, для которой характерен акцент на субъективном опыте и внутреннем мире, а также исследование границ между искусством и жизнью находят отклик в современных течениях, таких как постмодернизм и метамодернизм. Эти направления ставят под сомнение сложившийся уклад, что делает исследования декадентства особенно актуальными.

Изучение декадентского наследия может помочь разобраться в современных кризисах человеческой идентичности и поисках смысла, а также в том, как искусство может служить способом осмысления и преодоления глобальных вызовов. Таким образом, исследование данной темы не только углубляет наше понимание культурной истории, но и открывает новые горизонты для осмысления современности, её проблем и поисков.

Цель работы – на примере биографий французских декадентов рассмотреть культурный феномен жизнотворчества как универсальное проявление художественной жизни Нового и Новейшего времени. Задачи: проанализировать, как в биографиях и творчестве выбранных французских декадентов (Шарля Бодлера, Артюра Рембо, Поля Верлена) проявилось стремление превратить свою жизнь в произведение искусства; как повлиял опыт французских декадентов на последующие поколения художников, использующих аналогичные стратегии.

Объект исследования: творчество французских декадентов. Предмет исследования: художественная стратегия слияния жизни искусства в творчестве французских декадентов Шарля Бодлера, Артюра Рембо, Поля Верлена и их последователей. Методы исследования: анализ, синтез, сравнительно-исторический, кейс-стади.

Декаданс – это литературное направление, сформированное в конце XIX – начале XX века, которое характеризуется общей пессимистической настроенностью, гармонично сочетающейся с высоким уровнем креативности, подготавливающей плодородную почву для дальнейшего развития культуры. Предтечей декадентства стал английский дендизм, у которого декадентство восприняло и стратегию жизнотворчества: творческий и бытовой опыт превращения жизни в произведение искусства. Репрезентативными примерами можно считать жизнь и творчество Шарля Бодлера, Артюра Рембо, Поля Верлена.

Шарль Бодлер (1821–1867) – французский поэт XIX века, один из ключевых представителей символизма и декаданса. В его поэзии прослеживается стремление к созданию особого мира, где красота и страсть переплетаются с мраком и трагизмом. Он считал, что художник способен создавать реальность, основываясь на своём внутреннем мире и видении. Эта идея перекликается с понятием жизнотворчества, когда творец создаёт собственную реальность через своё искусство и наоборот. Особая манера поведения Бодлера отмечена в работе В. Беньямина: «(...) Бодлер, мучимый ужасом, не прочь и сам вызвать и других ужас. Валлес сообщает об его эксцентричной мимике; Понмартен находит,

глядя на портрет работы Наржо, что у Бодлера искажённая судорогой физиономия; Кладель отмечает пронзительное звучание его голоса в разговоре; Готье упоминает о том, что Бодлер любил „запинаться”; Надар описывает его порывистый шаг» [1, с. 130].

Жизнь Бодлера, несмотря на семью и хороших товарищей, нельзя было назвать безоблачной и спокойной. Но его великая способность находить даже в самых ужасных, низменных вещах красоту, его стремление к экстремальным для сознания опытам служили толчком к жизнотворчеству: он был участником февральской революции 1848 года, в которой сражался на баррикадах, редактировал революционную газету, экспериментировал с психоактивными веществами, посещал притоны, в которых мог наблюдать опустившихся людей, ощущать мрак падения. Способность черпать вдохновение в обычном, неприметном или отталкивающем, активно проживать свою жизнь, выбравшись за рамки дозволенного, особое чутьё современности и запечатление её в стихах и прозе, статьях и эссе о живописи и литературе, в переводах близкой по духу литературы делало его жизнь уникальной и неповторимой. Все сложности, которые встречались на его жизненном пути, служили пищей для творческой деятельности, и этот сплав активной жизни и творчества сделал его знаковой фигурой культуры декаданса, но уже посмертно.

Артур Рембо (1854—1891), который любил и уважал творчество Ш. Бодлера, можно сказать, продолжил погружение в бездны, которые тот сумел почувствовать и разглядеть.

Рембо стремился разрушить традиционные формы стихосложения и создать новый язык, способный выразить внутренние переживания и идеи. В своём знаменитом письме к Полю Демени, известном как «Письмо П. Демени о ясновидении», Рембо утверждает, что поэт должен стать «ясновидцем», использовать слово как инструмент для проникновения в суть вещей и создания новых миров: «Поэт превращает себя в ясновидца длительным, безмерным и обдуманым приведением в расстройство всех чувств. Он идёт на любые формы любви, страдания, безумия. Он ищет сам себя. Он изнуряет себя всеми ядами, но всасывает только их квинтэссенцию... Он достигает неведомого, и пусть, обезумев, он потеряет понимание своих видений, — он их видел!» [2, с. 271—273]. Это стремление к обретению нового языка через новые переживания стало основой его творчества.

Вся биография Рембо и есть следование этой идее. Сначала в возрасте около 16 лет он сбегает из дома и после первой неудачной попытки побега (полиция задержала его за бродяжничество) он не оставляет их и сбегает снова, странствует по Бельгии и пограничной части Франции, и его несколько не останавливает то, что в это время шла война с Пруссией. Его странствия сопровождаются поэтическим творчеством, в какой-то момент ему приходится пройти пешком 213 км.

Отдельным этапом в его жизни становится знакомство с Верленом, он направляет ему отчаянное письмо о том, что в своём родном городе Шарлевиле он словно в клетке, приложив к письму свои стихи. В конечном итоге они находят друг в друге единомышленников. Вместе они посещают поэтические собрания, на которых Рембо устраивает скандалы, тем самым их оживляя, что очень радовало Верлена. Для обоих авторов этот союз оказался плодотворным. Они проводили вместе очень много времени, писали стихи, путешествовали. Но в конце концов произошёл разрыв, после которого Рембо в 1873 году написал сборник «Пора в аду». Как и его стихотворение «Гласные», он считается одним из важнейших текстов французской литературы XIX века и представляет собой уникальное сочетание автобиографии, философских размышлений и поэтического эксперимента. «Пора в аду» сочетает элементы прозы и поэзии, создавая уникальный стиль. Вторым таким текстом являются «Озарения» [3]. В 1873 году парижская литературная среда не принимает эти тексты, а в 1875 году Рембо передаёт Верлену «Озарения» для издания и отправляется в странствия по Африке. Единственное, что он написал после этого, — различные заметки и письма родным из Африки, в которых не было никакой поэзии, никакой литературы. Последние годы жизни он занимался там торговлей, умер он в 1891 году от остеосаркомы в марсельском госпитале [4]. По сути, бросив писать в 1875 году, он воплотил свой идеал, полностью отдавшись жизни, ведь он всегда считал, что жизнь — важнее творчества.

Поль Верлен (1844—1896) — французский поэт, ставший легендарной фигурой ещё при жизни. Поль Вальери описывает его следующим образом: «(...) почти ежедневно я наблюдал, как он шествовал мимо, когда, выходя из причудливого логова, он направлялся, жестикулируя, к какой-нибудь харчевне близ Политехнической школы. Этот отверженец, этот благославец, прихрамывая, стучал о землю тяжелой палкой бродяг и калек. Жалкий и несущий пламя в густо обросших ресницами

глазах, он потрясал улицу своей грубой величественностью и раскатом огромных слов. В сопровождении друзей, под руку с какой-нибудь женщиной, он держал, одолевая дорогу, речи к благоговейной свитке. Он делал внезапные остановки, яростно посвящённые полноте атаки. Затем диспут затихал. Верлен со своими удалялся под назойливое шлепанье калош и стук дубинки, изливая великолепный гнев, который изредка, как бы чудом, сменялся смехом, почти столько же свежим, как смех ребенка» [5, с. 131–132].

Жизнь Поля Верлена была полна драматизма. Он вырос в обеспеченной семье и получил хорошее образование. Уже в детстве проявились его литературные способности, и он начал писать стихи, подражая классикам французской поэзии. В юности Верлен работал чиновником в мэрии Парижа, но его истинной страстью оставалась литература. В этот период Верлен уже начал публиковаться и становился известен в литературных кругах. В 1866 году вышел его первый сборник стихов «Сатурнийские стихи», который принес ему признание критиков и читателей. Он любил посещать ночные кафе и проводить там время за выпивкой вместе со своими друзьями. Уже тогда проявлялся его вспыльчивый и агрессивный нрав.

В 1871 году судьба сводит его с Рембо. Они проводят вместе много времени, часто это сопровождается пьянством, хулиганством, из-за чего у него возникают конфликты с женой. Раздираемый между женой и единомышленником, он в 1873 году оказывается в тюрьме. В определённый момент давление со стороны жены и Рембо достигло накала, нервы Верлена не выдержали, и в Брюсселе он стрелял в Артюра. Травма оказалась несерьёзной, но Верлену был вынесен приговор: два года тюремного заключения и штраф 200 франков. Осужден за покушение в убийстве и в немалой степени за аморальный образ жизни. Во время отбывания тюремного заключения выходит его сборник стихов «Романсы без слов», который из-за дурной репутации выпускался за счёт самого автора [6]. Жизнь после тюрьмы также была связана с экстремальными формами поведения, противоправным поведением, которое для поэта было не только свидетельством слабой воли и дурных привычек, но и экзистенциальной попыткой испытать и публично продемонстрировать свои человеческие физические и психические возможности, что в той или иной степени характерно для всех французских декадентов. Слава пришла к поэту слишком поздно: в 1892 году он читает лекции о французской литературе в Нидерландах, в феврале 1893 года в Бельгии и Англии, в 1896 году он умирает [4].

В будущем экстремальное жизнотворчество декадентов вдохновило не одно поколение поэтов, писателей и других творческих личностей. Практически весь серебряный век можно назвать детищем декаданса, но наиболее яркими примерами тех, чья жизнь была словно роман или стих, стали Федор Сологуб (1863–1927), Александр Добролюбов (1876–1945), Николай Гумилев (1886–1921), Константин Вагинов (1899–1934), Владимир Маяковский (1893–1930), Борис Поплавский (1903–1935).

Если говорить о французских авторах, то ярким примером стал актер, режиссер, поэт Антонен Арто (1896–1948), который так вживался в образ исследуемой личности, так проникал в её эпоху, что менялся до неузнаваемости.

Юкио Мисима (1925–1970), японский писатель, поэт, драматург, актёр, модель, синтоист, по духу истинный европеец, человек который с детства был слаб и болезнен, он выковал себе «броню» в виде мышц и закончил свою жизнь харакири.

Отечественный поэт, писатель, политик и публицист Эдуард Лимонов (1943) ещё один пример воплощения концепции жизни как произведения искусства. Его жизнь включает в себя множество отдельных жизней, как будто разных личностей: сначала он был поэтом, потом американским эмигрантом и профессиональным писателем, далее российским политиком, и далее, синтезируя итоги прожитых жизней, он выступает автором таинственных метафизических книг.

Понятие художественного жизнотворчества в наше время сильно связано с такими художественными практиками, как перформанс и художественная акция, в которых также синтезируются искусство и жизнь. Ярким примером этого являются жизнь и перформансы Александра Бренера (1957). В 90-х годах XX века он вызывал на бокс с ринга, установленного на Красной площади, президента Бориса Ельцина. Декадентский эпатаж пронизывал многие акции художника: он приходил на выставку, на которую не взяли его работы, в шокирующем публичном виде, подходил к каждой картине и кричал: «Почему вы меня не взяли на эту выставку!?» Многие перформансы Марины Абрамович (1946) также продолжают эту традицию жизнотворчества в искусстве в более гуманистическом и философском измерении.

Таким образом, мы видим, что концепция жизни как искусства проявилась в творчестве французских декадентов, она первоначально предполагала публичное исследование возможностей организма путём использования саморазрушающих практик и систематический эпатаж. Феномен такого трагического и саморазрушающего жизнетворчества стал проявлением кризиса культуры и искусства на сломе веков. И также проявлением поисков новых путей искусства и культуры. Результаты этих поисков мы видим уже в современной культуре, где концепция жизни как искусства представлена уже в гораздо более широкой палитре: от крайних негативных и опасных проявлений до гуманистических и жизнеутверждающих.

Литература

1. *Беньямин В.* Бодлер. — М.: Ад Маргинем Пресс, 2023. — 224 с.
2. *Рембо А.* Парижская оргия. — М. Эксмо, 2006. — 352 с.
3. *Рембо А.* Пьяный корабль. — М.; СПб.: Комсомольская правда, Амфора, 2011. — 240 с.
4. *Молодяков В. Э.* Декаденты. Люди в пейзаже эпохи. — М.: Молодая гвардия, 2020. — 399 с.
5. *Валери П.* Избранное. — М.: Художественная литература, 1936. — 304 с.
6. *Верлен П.* Галантные празднества. — СПб.: Вита-Нова, Будуар, 2010. — 256 с.

Лукьянов Дмитрий Сергеевич,

аспирант,
научная специальность
5.10.1 «Теория и история культуры, искусства»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Dlukianov20@mail.ru

Научный руководитель

Иванова Екатерина Юрьевна,

кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Искусственный интеллект как часть цифровой культуры современного общества

Аннотация. Сегодня искусственный интеллект (ИИ) перестал быть технологией будущего – он стал неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Его влияние на цифровую культуру невозможно переоценить. ИИ трансформирует коммуникацию, искусство, образование и трудовую деятельность, создавая новые культурные практики. Однако наряду с преимуществами возникают этические и социальные вызовы, требующие регулирования. Выводы подчёркивают необходимость баланса между технологическим прогрессом и сохранением гуманистических ценностей в цифровую эпоху. В исследовании рассматриваются ключевые проблемы и открытые вопросы, требующие дальнейшего изучения.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая культура, новые культурные практики.

Lukianov Dmitry,

Postgraduate Student,
Scientific Specialty
Theory and History of Culture and Art,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Dlukianov20@mail.ru

Scientific Supervisor

Ivanova Ekaterina,

PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Artificial Intelligence as Part of the Digital Culture of Modern Society

Abstract. Today, artificial intelligence (AI) is no longer a technology of the future - it has become an integral part of our everyday life. Its impact on digital culture cannot be overestimated. AI is transforming communication, art, education and labor, creating new cultural practices. However, alongside the benefits, there are ethical and social challenges that require regulation. The findings emphasize the need to balance technological advances with the preservation of humanistic values in the digital age. This scientific study examines key issues and unresolved issues that require further study.

Keywords: artificial intelligence, digital culture, new cultural practices.

Искусственный интеллект как часть цифровой культуры современного общества

Цифровая культура — это совокупность норм, практик и ценностей, формирующихся в условиях цифровизации общества. ИИ играет в этом процессе ключевую роль:

- Изменение коммуникации: чат-боты (ChatGPT, Gemini), голосовые помощники (Siri, Alexa) и алгоритмы соцсетей трансформируют способы общения.
- Творчество и искусство: нейросети (DALL·E, Midjourney, Stable Diffusion) создают изображения, музыку и тексты, стирая границы между человеческим и машинным творчеством.
- Образование и наука: адаптивные обучающие системы и ИИ-анализ данных ускоряют исследования.
- Экономика и труд: автоматизация меняет рынок труда, создавая новые профессии и делая некоторые специальности устаревшими.

Современные ИИ-системы используют сложные алгоритмы машинного обучения:

- нейронные сети, имитирующие работу человеческого мозга;
- генеративные модели, способные создавать новый контент;
- алгоритмы глубокого обучения, выявляющие сложные взаимосвязи;
- эволюционные вычисления, оптимизирующие решения через множество итераций.

Особый интерес представляет вопрос уникальности ИИ. С одной стороны, нейросети создают медиаконтент, пишут музыку и генерируют тексты, внешне иногда неотличимые от человеческих. Но проблема кроется в самих алгоритмах, благодаря которым ИИ выдаёт нам ответ. В отличие от человека, ИИ не обладает сознанием, эмоциями или личным опытом — его «творчество» всегда производно от тех данных, на которых он обучался.

Это поднимает фундаментальные вопросы:

- Способен ли алгоритм к подлинному новаторству?
- Где проходит граница между заимствованием и оригинальностью в цифровую эпоху?
- Как мы увидим далее, влияние ИИ на современную культуру многогранно и неоднозначно. Он одновременно:
- расширяет возможности человеческого творчества;
- ставит сложные этические вопросы;
- трансформирует традиционные представления об уникальности и авторстве.

Подробнее рассмотрим, как именно искусственный интеллект меняет различные аспекты нашей цифровой культуры.

1. Коммуникация

Плюсы

Автоматизация общения — чат-боты (ChatGPT, Gemini) и голосовые помощники (Siri, Alexa) ускоряют обработку запросов в службах поддержки и повседневных задачах. Среднее время ответа снизилось в разы.

Глобализация взаимодействия — нейросетевые переводчики (DeepL, Google Translate) снижают языковые барьеры. Они смогли сократить ошибки перевода на 40% (исследование MIT, 2023).

Персонализация контента — алгоритмы соцсетей (TikTok, Instagram*) адаптируют ленту под интересы пользователя, повышая вовлечённость.

Минусы

Дегуманизация общения — люди меньше взаимодействуют друг с другом, заменяя живой диалог общением с ботами. Эксперимент Калифорнийского университета (2023) с участием 1000 пользователей показал, что 68% респондентов чувствуют себя «более одинокими» после длительного использования чат-ботов вместо живого диалога.

Эхо-камеры и поляризация — алгоритмы соцсетей усиливают радикальные взгляды, показывая пользователям только то, с чем они согласны. В 2024 году 57% пользователей Facebook* признались, что их лента состоит из мнений, совпадающих с их собственными.

Фейки и манипуляции — DeepFake и генеративный ИИ создают ложные новости и имитации голосов знаменитостей. В особенности голос крайне сложно отличить от настоящего, участились случаи мошенничества с имитацией чужой личности, так как все инструменты для создания DeepFake находятся в открытом доступе [1].

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

2. Творчество и искусство

Плюсы

Демократизация творчества — нейросети (DALL-E, Midjourney) позволяют людям без художественных навыков создавать изображения, музыку и тексты.

Новые формы искусства — цифровые инсталляции с ИИ (например, работы Refik Anadol) расширяют границы креатива [2].

Ускорение производства контента — дизайнеры, режиссёры, CG специалисты используют ИИ как полноценный инструмент для решения своих задач. Это могут быть как работы, полностью сделанные на основе нейросетей, так и частичное их использование, для оптимизации процесса создания контента.

Минусы:

Авторское право — юридически сложно определить, кто является владельцем контента, созданного ИИ. Крупные компании используют созданный нейросетями контент лишь для внутреннего пользования, опасаясь судебных исков (та как алгоритмы ИИ создают контент, опираясь на уже существующие работы). Также в 2023 году окружной суд в США постановил, что созданный контент при помощи ИИ не может быть защищён законом об авторских правах.

Девальвация человеческого творчества — массовый ИИ-контент снижает ценность ручного труда художников и музыкантов. Заметнее всего это сказывается в малобюджетном сегменте рынка. Однако появляются случаи использования нейросетей и крупными компаниями. Так, Marvel для сериала «Секретное вторжение» использовала ИИ для создания вступительных титров, что вызвало протест аниматоров.

Однообразие стиля — ИИ часто воспроизводит усреднённые шаблоны, что может привести к упадку оригинальности. Анализ 10000 изображений от Midjourney выявил, что 82% работ содержат повторяющиеся композиционные элементы [3].

3. Образование и наука

Плюсы

Автоматизация рутинных задач — ИИ проверяет домашние задания, генерирует тексты, создаёт индивидуальную программу для обучения.

Ускорение исследований — алгоритмы анализируют большие данные (например, в медицине и астрономии), открывая новые закономерности и интегрируя их для решения различных задач [4].

Минусы

Снижение критического мышления — люди могут слепо доверять ИИ, не проверяя информацию. Automation bias — склонность человека доверять ИИ-помощнику в решении задач. Исследования в области пилотирования и медицины показали, что при сбое ИИ-помощника человеку становится труднее принимать противоположное решение, чем если бы ИИ-помощника не было.

Плагиат и мошенничество — нейросети позволяют легко создавать рефераты и дипломные работы без реальных знаний. Существуют случаи, когда после успешной защиты работы люди признавались, что составили их с помощью ИИ [5].

4. Экономика и труд

Плюсы

Рост производительности — ИИ интегрируется в существующие процессы, позволяя оптимизировать цепочки и направить человеческий ресурс для решения других задач. Также ИИ помогает в совершенствовании робототехники (заводы, курьеры).

Создание новых профессий — появляются новые специалисты по обучению ИИ, а уже существующие могут расширить свою специальность, благодаря использованию нейросетей.

Минусы

Безработица — исчезают профессии, связанные исключительно с рутинной работой. McKinsey Global Institute предупреждает, что к 2030 году автоматизация затронет 400 млн работников (14% глобальной рабочей силы).

Концентрация власти — крупные корпорации (Google, OpenAI) монополизируют технологии ИИ, а именно 72% патентов принадлежат им.

Экономическая нестабильность — быстрая автоматизация может привести к резким кризисам на рынке труда. Процесс интеграции ИИ идёт быстрее, чем переквалификация существующих сотрудников [6].

Масштабные примеры использования ИИ

Google DeepMind и диагностика глазных болезней. Система ИИ от DeepMind анализирует снимки сетчатки глаза, чтобы обнаружить признаки диабетической ретинопатии и возрастной макулодистрофии с точностью, сопоставимой с опытными врачами.

Prognos — предсказание болезней. Платформа использует ИИ для анализа медицинских данных и прогнозирования рисков заболеваний, таких как диабет или сердечная недостаточность, на ранних стадиях [7].

Беспилотные автомобили Tesla. ИИ-система Full Self-Driving (FSD) обрабатывает данные с камер и датчиков, чтобы предсказывать поведение других участников движения и принимать решения.

Дроны Amazon Prime Air. Автономные дроны доставляют посылки, используя ИИ для навигации и избегания препятствий.

Mastercard и борьба с мошенничеством. ИИ анализирует миллионы транзакций в секунду, чтобы выявлять подозрительные операции с точностью до 99%.

Microsoft AI for Earth. Проект анализирует данные о климате, отслеживает вырубку лесов и прогнозирует стихийные бедствия [8].

Как можно заметить, наиболее успешные интеграции ИИ связаны с техническими задачами, которые не требуют проявления творческой составляющей человека. Нейросети действительно очень важный инструмент для анализа массивов данных и их обработки [9].

Искусственный интеллект стал неотъемлемым элементом современной цифровой культуры. Он кардинально трансформирует ключевые аспекты человеческой жизни — от повседневной коммуникации до глобальных экономических процессов. Анализ его влияния выявил двойственную природу этой технологии: с одной стороны, ИИ открывает беспрецедентные возможности для творчества, образования и оптимизации труда, а с другой — порождает серьёзные этические, социальные и правовые вызовы.

Ключевой проблемой остаётся отсутствие чётких правовых и этических рамок для регулирования ИИ. Вопросы владения контентом, ответственности за решения алгоритмов, предотвращения манипуляций и защиты приватности требуют междисциплинарного подхода с участием государства, бизнеса и гражданского общества. Таким образом, будущее цифровой культуры зависит от способности общества найти баланс между инновациями и сохранением гуманистических ценностей. Для этого необходимо:

- разработать международные стандарты авторского права для ИИ-контента с законодательным регулированием;
- инвестировать в программы переквалификации сотрудников и их адаптации при работе с ИИ;
- интегрировать в общеобразовательные программы работу с нейросетями.

Баланс между технологическим прогрессом и человеческими ценностями — ключ к устойчивому будущему.

Литература

1. Svanberg M. S., Li W., Fleming M., Goehring B., Thompson N. Beyond AI Exposure: Which Tasks are Cost-Effective to Automate with Computer Vision? [Электронный ресурс]. URL: https://futuretech-site.s3.us-east-2.amazonaws.com/2024-01-18+Beyond_AI_Exposure.pdf (дата обращения: 03.04.2025).
2. Refik Anadol [Электронный ресурс]. URL: <https://refikanadol.com> (дата обращения: 03.04.2025).
3. Борулева Е. Д. Правовая охрана объектов, созданных с помощью нейросетей: можно ли признать нейросеть правообладателем? — М.: Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА), 2023. С. 148—150.
4. Хабибуллин И. Р., Азовцева О. В., Гареев А. Д. Актуальность использования нейросетей в образовательных целях // Молодой ученый. 2023. № 13 (460). С. 176—178.
5. Lauren Kahn, Emelia S. Probasco, and Ronnie Kinoshita. AI Safety and Automation Bias (Center for Security and Emerging Technology, November 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://cset.georgetown.edu/wp-content/uploads/CSET-AI-Safety-and-Automation-Bias.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).

6. McKinsey Global Institute Generative AI and the future of work in America [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america> (дата обращения: 03.04.2025).
7. Tesla Full Self-Driving [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tesla.com/support/autopilot> (дата обращения: 03.04.2025).
8. AI for Earth [Электронный ресурс] // Microsoft. URL: <https://microsoft.github.io/AIforEarth-Grantees> (дата обращения: 03.04.2025).
9. The Story of AI in Patents [Электронный ресурс] // World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/en/web/technology-trends/artificial_intelligence/story (дата обращения: 03.04.2025).

Лунев Матвей Евгеньевич,

аспирант,
научная специальность
5.10.1 «Теория и история культуры, искусства»,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mat.lun34rus@gmail.com

Научный руководитель

Иванова Екатерина Юрьевна,

кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Влияние средств массовой информации на формирование культурных ценностей

Аннотация. Данное исследование анализирует механизмы влияния СМИ на формирование культурных ценностей в цифровую эпоху. В отличие от классической «инъекционной» модели Лассуэлла (1920-е), современное медиавоздействие рассматривается через трёхуровневую систему: макро- (глобальные тренды), мезо- (групповые идентичности) и микроуровень (индивидуальное восприятие). На глобальном уровне (Аппадурай, 1996) платформы типа Netflix создают единое культурное пространство, стирая национальные границы. На групповом уровне (Кастельс, 2010) соцсети формируют «сетевые идентичности», объединяя пользователей вокруг общих ценностей. На индивидуальном уровне (Канеман, 2011) алгоритмы усиливают когнитивные искажения, программируя поведенческие модели.

Эмпирические данные демонстрируют: 1) негативное влияние соцсетей на удовлетворённость жизнью (52% пользователей ВКонтакте); 2) усиление политической поляризации (эксперимент Stanford, 2018); 3) поколенческие различия в медиапотреблении (Ofcom, 2023) – 81% Gen Z формируют ценности через TikTok. Результаты подтверждают, что СМИ стали главным агентом культурной трансмиссии, опередив традиционные институты социализации.

Исследование подчёркивает необходимость: 1) внедрения медиаграмотности в образование; 2) этического регулирования алгоритмов; 3) междисциплинарного изучения медиавоздействия. Перспективным направлением является разработка «культурного иммунитета» через осознанное потребление контента.

Ключевые слова: СМИ, глобализация, поляризация, культура, ценности, медиавлияние, цифровая культура, социальные сети, алгоритмическое управление, культурная идентичность.

Lunev Matvey,

Postgraduate Student,
Scientific Specialty
Theory and History of Culture and Art,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mat.lun34rus@gmail.com

Scientific Supervisor

Ivanova Ekaterina,

PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head at the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

The Influence of Mass Media on the Formation of Cultural Values

Abstract. This study examines the mechanisms of media influence on the formation of cultural values in the digital age. Moving beyond Lasswell's classic "hypodermic needle" model (1920s), contemporary media effects are analyzed through a three-tiered system: macro (global trends), meso (group identities), and micro levels (individual perception). At the global level (Appadurai, 1996), platforms like Netflix create a unified cultural space that transcends national boundaries. At the group level (Castells, 2010), social networks form "network identities" by uniting users around shared values. At the individual level (Kahneman, 2011), algorithms amplify cognitive biases, programming behavioral patterns.

Empirical data reveals: 1) the negative impact of social media on life satisfaction (52% of VKontakte users); 2) increased political polarization (Stanford experiment, 2018); 3) generational differences in media consumption (Ofcom, 2023) - with 81% of Gen Z forming values through TikTok. The results confirm that mass media has become the primary agent of cultural transmission, surpassing traditional socialization institutions.

The study highlights the need for: 1) integrating media literacy into education; 2) ethical regulation of algorithms; 3) interdisciplinary research on media effects. Developing "cultural immunity" through conscious content consumption emerges as a promising direction.

Keywords: mass media, globalization, polarization, culture, values, media influence, digital culture, social networks, algorithmic governance, cultural identity.

Цель исследования — не просто констатировать влияние СМИ, а выявить конкретные механизмы этого воздействия, проанализировав:

- 1) институциональные аспекты медиавоздействия;
- 2) когнитивные технологии влияния;
- 3) поколенческие различия в восприятии медиаконтента.

Для этого мы обратимся к последним исследованиям в области медиасоциологии, когнитивной психологии и культурной антропологии.

Раньше считалось, что СМИ работают, как «шприц», — ввели информацию в человека, и он автоматически поверил (теория Лассуэлла, 1920-е). Но сейчас всё сложнее: медиа влияют на нас на трёх уровнях, как матрёшка.

– Макроуровень (глобальный)

Пример. Благодаря Netflix и YouTube мир смотрит одни и те же сериалы, слушает одну музыку.

Эффект. Постепенно в разных странах появляются похожие ценности (например, культура «селфи»).

Термин. «Глобальная деревня» (Маклюэн) — мир стал маленьким из-за медиа: формирование глобальных культурных трендов (Аппадурай, 1996).

Аппадурай (Американский социально-культурный антрополог, социолог и философ индийского происхождения.) утверждает, что жизнь современных людей подчинена работе воображения. В разных уголках планеты люди мечтают и размышляют о возможном образе жизни и местах для проживания, о которых говорят электронные СМИ. Телевизионные образы «возможной жизни» создают впечатление виртуальной близости к миру, показываемому медиа. Люди рассматривают собственные надежды и разочарования сквозь призму «возможных жизней», преподносимых телевидением. Электронные СМИ предоставляют ресурсы для самоидентификации индивидов в их социальных траекториях. в свою очередь, массовые миграции — добровольные и нет — также стали неотъемлемой чертой современности. Перемещение людей идёт на фоне стремительного потока телеобразов, киносценариев и сенсаций, в результате чего мы получаем новый порядок нестабильности в производстве современных идентичностей.

– Мезоуровень (групповой)

Пример. Соцсети объединяют людей в группы — феминисток, геймеров, ЗОЖников.

Эффект. Участники этих групп начинают думать и вести себя одинаково, даже если никогда не встречались.

Термин. «Сетевая идентичность» (Кастельс) — ваша личность теперь зависит от онлайн-сообществ: создание групповых идентичностей (Castells, 2010).

Идеи Мануэля Кастельса о конструировании социальных идентичностей, изложенные в работе «Власть идентичности». По мнению учёного, в создании групповых идентичностей используются «строительные материалы» из истории, географии, биологии, коллективной памяти и личных фантазий, из аппаратов власти и религиозных откровений. При этом эти элементы осмысляются сообществами в зависимости от имеющихся властных отношений.

– Микроуровень (личный)

Пример. Алгоритмы TikTok показывают вам только то, что вы любите.

Эффект. Меняется ваше мышление — например, после ленты про успех вы начинаете верить, что богатым может стать каждый.

Термин. «Когнитивные искажения» (Канеман) — мозг ленится и верит тому, что часто видит.

Почему это важно?

Раньше ценности передавались от родителей к детям, теперь — от алгоритмов к человеку. Это значит:

- культура становится менее устойчивой (тренды меняются каждые 3 месяца);
- люди в одной стране могут жить в совершенно разных реальностях (например, одни верят в глобальное потепление, другие — нет).

Изменение индивидуальных когнитивных схем (Kahneman, 2011). Концепции Даниэля Канемана о двух системах мышления и когнитивных искажениях. В книге «Думай медленно, решай быстро» Канеман описал как быстрое интуитивное мышление, которое срабатывает автоматически и не требует усилий. Система отвечает за концентрацию и умственные усилия, например за сложные вычисления. По мысли Канемана, в сложной ситуации неопределённости человек попадает в ловушки, расставленные Системой, и принимает решения нерационально. Чтобы контролировать когнитивные искажения, Канеман предлагал научить Систему распознавать ситуации, в которых в Системе могут закрадываться ошибки, замечать их и делать на них поправку. Канеман считал, что многие когнитивные ловушки исчезают, когда их выявляют, а над некоторыми приходится долго работать.

Эмпирические данные

1. Изменение удовлетворения качеством жизни (рис. 1) [1].

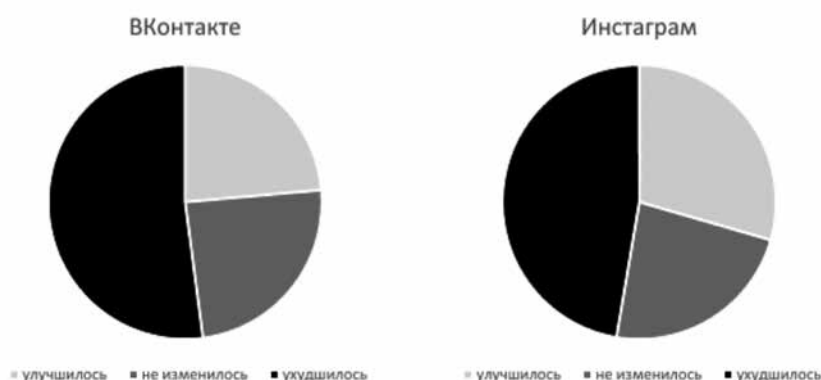


Рис. 1. Изменение субъективного восприятия качества жизни в результате использования социальных сетей

Fig. 1. The change in the subjective perception of the quality of life as a result of the use of social networks

Источник: расчеты автора

В ходе проведённого эксперимента зависимости от характера социальных сетей выявить не удалось, вероятно, в силу относительной идентичности информации, представленной в используемых социальных сетях ВКонтакте и Инстаграм*. Возможно также, что отсутствие зависимости связано с недостаточно длительным воздействием социальных сетей. Мы видим очевидное негативное воздействие на субъективное

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

восприятие качества жизни испытуемыми в результате их пребывания в обеих социальных сетях. Негативное воздействие сети ВКонтакте было отмечено у 52% испытуемых, сети Инстаграм* – у 47% испытуемых.

Для большинства испытуемых это воздействие носит негативный характер. Людям свойственна врождённая склонность к сравнениям, к оценке жизненных условий в относительных категориях. Активное использование социальных сетей предопределяет в качестве альтернативы для сравнения представленных в данных сетях выборочно позитивных и зачастую приукрашенных жизненных обстоятельств. Это приводит к усилению недовольства со стороны людей качеством собственной жизни.

Характер используемых в ходе эксперимента социальных сетей (использовались социальные сети ВКонтакте или Инстаграм*) не оказал значимого воздействия на изменение субъективной оценки качества жизни испытуемых. Можно предположить, что причиной этого стали либо относительная идентичность получаемой из данных социальных сетей информации, либо малый интервал времени, в течение которого происходило воздействие социальных сетей на участников эксперимента. Данный результат не может восприниматься как окончательный и требует проверки в условиях более длительного воздействия. Разумно предположить, что изменение характера получаемой информации должно оказывать значимое влияние на степень изменения субъективной оценки качества жизни.

2. Политизация культурного пространства

Исследование Стэнфорда «The Welfare Effects of Social Media» (рис. 2) [2].

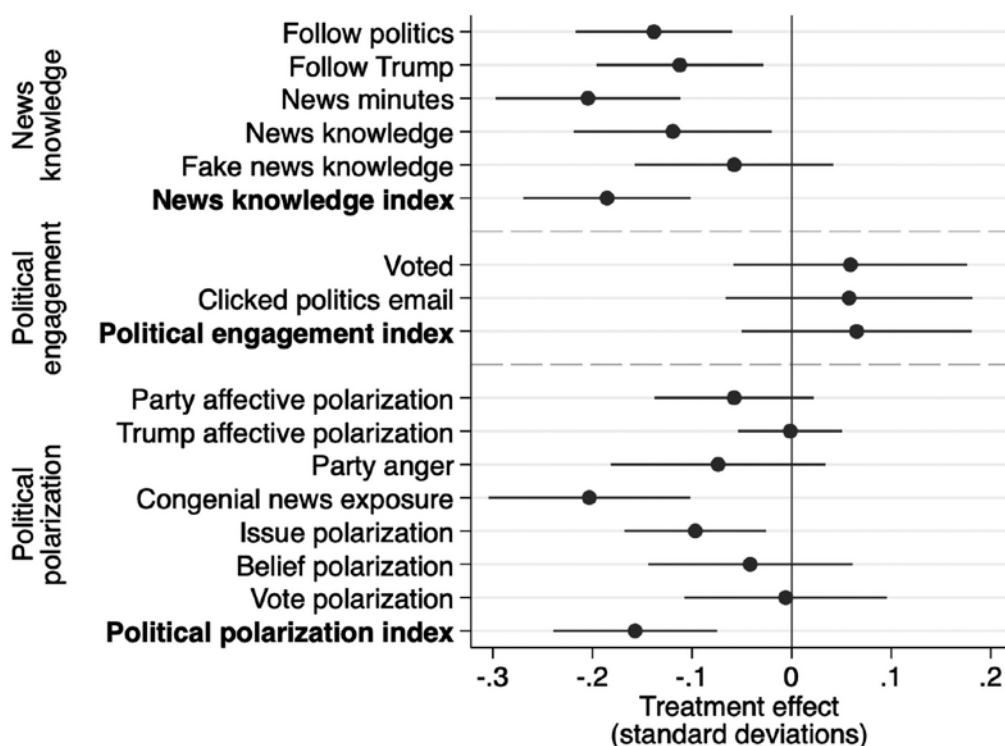


Рис. 2. Влияние на новости и политические результаты

Fig. 2. Effects on News and Political Outcomes

В исследовании проводился эксперимент, в котором люди не пользовались социальными сетями перед выборами США в 2018 году. Это значительно снизило у изучаемой группы политическую поляризацию и радикализацию взглядов.

В литературе о СМИ основным механизмом, объясняющим влияние новых медиатехнологий на политику, считается избирательное воздействие, отражённое в таких понятиях, как «эхо-камеры» или «пузыри фильтров»: считается, что медиатехнологии способствуют поляризации, позволяя нам изолироваться от других людей с похожими взглядами, тем самым избегая дискомфорта, связанного с общением

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

с представителями других групп. Поскольку считается, что взаимодействие с противоположными взглядами играет ключевую роль в смягчении мнений, результатом этого взаимодействия являются более радикальные позиции (рис. 3).

3. Генерационные различия

Сравнительное исследование Ofcom (2023) [3] показало:

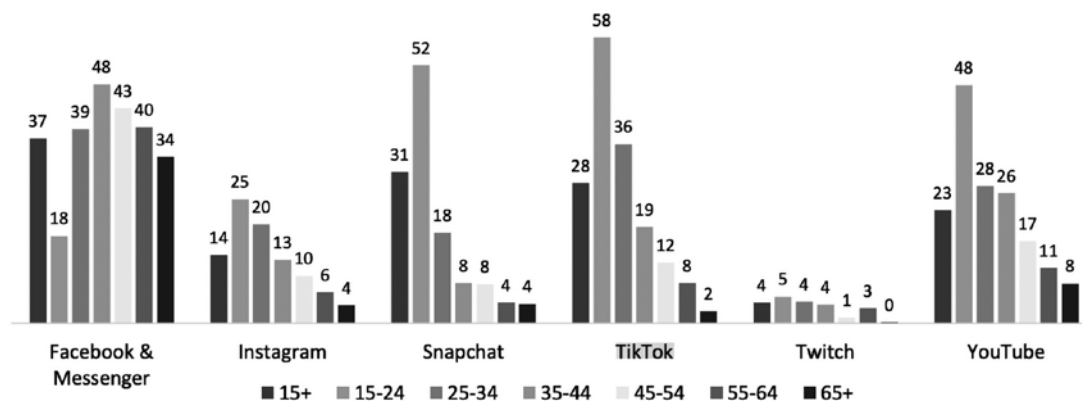


Рис. 3. Время, проведенное в день на выбранных социальных видеоплатформах, в разбивке по возрасту

Fig. 3. Time spent per day on selected social video platforms, by age

Поколение 15–24 года наибольшее время проводит в различных социальных медиа, отдавая предпочтение новым площадкам. Таким образом, именно на них влияние новых площадок оказывает наибольший эффект. У этой группы выявлено недоверия к старым медиа (ТВ и газеты), из-за чего они не используются как источники информации, однако при более глубоком анализе мы наблюдаем, что эта группа также находится с своей «эхо» — комнате, что позволяет довольно легко манипулировать их взглядами и желаниями.

Результаты и рекомендации

СМИ стали основным агентом культурной трансмиссии, опередив семью и школу.

Цифровые платформы используют нейрофизиологические механизмы для ценностного программирования.

Необходимы:

- медиаграмотность как обязательная учебная дисциплина;
- этические стандарты для алгоритмического управления контентом;
- междисциплинарные исследования медиавоздействия.

Перспективы: разработка «культурного иммунитета» через осознанное медиапотребление.

Как отмечал Юрген Хабермас, современные СМИ создают не просто информацию, а новую социальную реальность. Наша задача — научиться в этой реальности сохранять культурный суверенитет и человеческую идентичность.

Литература

1. Шмаков А. В. Влияние социальных сетей на качество жизни молодёжи. Экспериментальная проверка // Terra Economicus 2020. Т. 18 (4). С. 126–148.
2. Allcott Hunt, Braghieri Luca, Eichmeyer Sarah, and Gentzkow Matthew. The Welfare Effects of Social Media» 2019, November 8. — 121 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://web.stanford.edu/~gentzkow/research/facebook.pdf> (дата обращения: 29.03.2025).
3. Media Nations. Ofcom's report. 2023. — 72 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ofcom.org.uk/siteassets/resources/documents/research-and-data/multi-sector/media-nations/2023/media-nations-2023-uk/?v=330012> (дата обращения: 29.03.2025).

Мазитов Данила Андреевич,

аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mazitovdn@gmail.com

Новое в современной культуре: между непрерывным континуитетом и событием-разрывом – возможна ли радикальная новизна?

Аннотация. Доклад посвящён исследованию условий возможности радикальной новизны в современной культуре, структурно ориентированной на воспроизводство, но сохраняющей призрачный потенциал событийного разрыва. Вопрос о том, возможно ли подлинно новое в условиях позднего капитализма, становится особенно актуальным на фоне колонизации воображения логикой рынка, а также развитой в культуре системе нейтрализации форм радикальной новизны. Методологически исследование опирается на сопоставление постмарксистской критики культуры (Ф. Джеймисон, М. Фишер, Франкфуртская школа) и философии события (А. Бадью, Ж. Делез), а также на структуралистский анализ идеологических и институциональных практик и контент-анализ культурных кейсов.

В докладе предложена типология новизны и разработаны операциональные метрики для оценки трансформативного потенциала. Помимо этого, рассмотрены механизмы кооптации, маргинализации и гибридных форм усвоения новизны культурой. Анализ хонтологических следов и локальных автономий позволяет зафиксировать режимы, в которых возможно удержание трансформативного потенциала при условии создания альтернативных инфраструктур и форм коллективной верности событию.

Ключевые слова: новизна в культуре, событие, континуитет, культурная кооптация, маргинализация, хонтология.

Danila Mazitov,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mazitovdn@gmail.com

The 'New' in Contemporary Culture: Between Continuous Reproduction and Evental Rupture – Can Radical Novelty Emerge?

Abstract. The paper investigates the conditions under which radical novelty can emerge in contemporary culture—a culture structurally geared toward reproduction yet still haunted by the spectral possibility of an evental rupture. The question of whether anything genuinely new can arise under late capitalism becomes especially pressing amid the colonization of imagination by market logic and an increasingly sophisticated cultural apparatus for neutralizing radical innovation. Methodologically, the study juxtaposes post-Marxist cultural critique (F. Jameson, M. Fisher, the Frankfurt School) with philosophies of the event (A. Badiou, G. Deleuze), and supplements them with a structuralist analysis of ideological and institutional practices alongside a content analysis of cultural case studies.

The paper offers a typology of novelty and develops operational metrics for gauging its transformative potential. It also examines the mechanisms of co-optation, marginalization, and hybrid assimilation through which culture absorbs the new. Finally, an analysis of hauntological traces and local autonomies identifies regimes capable of preserving transformative potential, provided alternative infrastructures and collective forms of fidelity to the event are established.

Keywords: novelty in culture, event, continuity, cultural cooptation, marginalization, hauntology.

Доклад посвящён проблеме производства нового в условиях культуры позднего капитализма. В современной культурной среде установка на инновации и постоянное обновление сочетается с тенденцией к репликации, ремедиации и повторному использованию уже существующих форм. Ряд теоретиков (в частности, Ф. Джеймисон, М. Фишер) указывают на структурные ограничения создания подлинной новизны в таких условиях: культурное воображение ограничивается господствующей логикой рынка, а новизна зачастую сводится к стилистической переработке уже существующих стилей и форм. Таким образом, современная культура способна эффективно усваивать и нейтрализовывать радикальные формы, парадоксальным образом превращая их в элементы воспроизводства статус-кво. На этом фоне возникает необходимость в пересмотре теоретических подходов к понятию и осмыслению новизны, а также к комплексному междисциплинарному анализу тех механизмов, которые обеспечивают ее кооптацию, маргинализацию или усвоение системой в гибридных формах. Исследование стремится определить условия возникновения и сохранения радикально нового в культуре, очертить пределы применимости существующих философских моделей к анализу этого феномена. Вопрос о том, как создавать и удерживать радикальную новизну, становится особенно актуальным в ситуации, когда культурное поле структурно становится все более и более предрасположено к её предвосхищению и нейтрализации.

Задачи исследования состоят в том, чтобы проанализировать теоретические подходы к понятию новизны в культуре (Франкфуртская школа, Джеймисон, Фишер, Бадью, Делез). Рассмотреть границы применимости философии события для анализа культурной новизны. Выявить механизмы кооптации, маргинализации и гибридных форм усвоения новизны культурой. Разработать типологию новизны по степени её трансформирующего потенциала. Наконец, определить возможные условия сохранения новизны в культуре без её ассимиляции.

Исследование сопоставляет различные теоретические подходы — в частности, постмарксистскую критику культуры и философию события — с целью выявления их точек пересечения, напряжений и потенциального методологического синтеза. Особое внимание уделяется выявлению теоретических лакун и ограничений каждого подхода.

В качестве основного вклада предлагается типология градаций культурной новизны, позволяющая различать степени ее трансформативного потенциала в условиях позднего капитализма. Кроме того, разрабатывается методологический инструмент для анализа механизмов кооптации, маргинализации и циркуляции нового в культурном поле

В качестве основных методов исследования использовались:

- 1) теоретический анализ и сравнительный метод — при рассмотрении ключевых концепций, связанных с вопросом возникновения нового. Было произведено сопоставление различных философских и социокультурных теорий. Метод позволил комплексно выявить условия возможностей и границы возникновения нового в культуре, благодаря использованию этого подхода удалось осветить проблематику с разных сторон и сформировать многоаспектное понимание феномена;
- 2) структуралистский и постструктуралистский подходы были применены при анализе механизмов функционирования идеологии, институциональных практик, влияющих на производство новизны. Благодаря применению метода удалось комплексно проанализировать механизмы функционирования маргинализации и кооптации, применяющиеся для управления и контроля над новизной;
- 3) критический анализ культурных практик был применен при рассмотрении кейсов из массовой и субкультурной среды. Метод позволил подтвердить и конкретизировать теоретические выводы на материале реальных культурных кейсов.

Объектом исследования выступает культура позднего капитализма как динамическая система, взаимодействующая с феноменом новизны.

В исследовании проанализирована противоречивость культуры позднего капитализма и её двойственного отношения к новизне. С одной стороны — высокая ценность инноваций, с другой — постоянное воспроизводство стандартов и шаблонов. Культура позднего капитализма характеризуется непрерывной репликацией культурных форм прошлого, воспроизводящих существующую логику, вместе с этим установка на новое — один из центральных ценностных элементов этой культуры, но эта новизна зачастую оказывается вписанной в существующую логику рынка. Эту последовательную линию можно проследить во многих постмарксистских критиках культуры. Одни из самых влиятельных критиков массовой культуры середины XX в Адорно и Хоркхаймер, представители Франкфуртской школы, критикуют культурную индустрию как систему, функционирующую в логике капиталистического рынка, производящую стандартизированные, типизированные культурные формы [1]. По их мнению, индустрия культуры превращает разнообразие в шаблонный ассортимент: новизна востребована, но фактически подменяется серией чуть видоизменённых повторений, при которых различия превращаются в допустимые рыночные вариации. Массовая культура приводит к унификации вкусов, подавлению воображения и формирования пассивного потребителя-конформиста, неспособного к критическому мышлению. Культура становится инструментом социального контроля, формирующим и удовлетворяющим искусственные потребности и желания, укрепляющим подчинение существующему порядку, маскирующим идеологическое принуждение под видом развлечения.

В своей статье «Постмодернизм, или культурная логика позднего капитализма» [6] Фредерик Джеймисон говорит о том, что при позднем капитализме культура становится поверхностной, лишённой политической или социальной глубины, а новизна — эстетическим эффектом, не несущим трансформирующего содержания. Новое в культуре сводится к постоянной переработке и рециркуляции уже знакомого — Джеймисон вводит термин пастиш, что препятствует формированию подлинно нового, и редуцирует критический потенциал культуры. Марк Фишер, в свою очередь, вводит понятие капиталистического реализма [4] — идеологического режима, в котором представление о капитализме как единственно возможной политико-экономической системе стало настолько повсеместным, что сама возможность альтернативы оказалась утрачена. Капиталистический реализм, действуя как на уровне институтов, так и на уровне субъекта, колонизирует воображение будущего и ограничивает культурное производство рамками уже знакомых форм, что ведёт к подавлению радикальной новизны, поскольку сам горизонт мыслимого оказывается оккупирован логикой рынка. По Фишеру, поздний капитализм характеризуется повторяемостью, анахронизмом и инерцией, что он описывает как медленную отмену будущего, заимствуя этот термин у Ф. Беррарди. Несмотря на доступ к новым технологиям, культура начинает обладать всё меньшей способностью к продуцированию по-настоящему нового — она лишь воспроизводит и модифицирует уже существующие стили [5].

Далее в докладе исследовано напряжение между репликацией и континуитетом культуры позднего капитализма, её предрешиённость к постоянному воспроизводству и событием в версии Бадью как радикальным разрывом, происходящим внутри ситуации, но невыводимым из счёта-как-одного. Для Бадью событие радикально невыводимо из онтологической структуры ситуации, но происходит в её пределах, то есть всегда может произойти нечто, что может привести к пересчёту ситуации и введению в неё ранее неучтённого [3]. Проводится выделение критериев позднекапиталистической культуры, которые уменьшают вероятность возникновения событий. Верность требует продолжительного субъективного труда, который всегда под угрозой предательства, само появление такого субъекта затруднено, поскольку система контролирует и структурирует восприятие, желание и воображение субъекта. Свою роль в этом процессе играет накопление доступных архивов информации, увеличивающаяся плотность семантического уровня культуры, усложнение связей между элементами, а также алгоритмизация и предиктивные технологии на основе ИИ. Таким образом, в культуре создаётся режим упреждения, выстраивающий контроль над событием, другими словами, потенциальные события могут оказываться заранее посчитанными и нейтрализованными.

Исследование предлагает рассмотреть теорию события, разработанную Делезом и Гваттари, в качестве альтернативы. Проводится сравнение двух подходов к концептуализации события — подхода Бадью, где событие онтологическое и редкое, и Делеза и Гваттари, у которых событие инкорпоральное и процессуальное, выделяются сильные и слабые места в контексте применения теорий к исследованию культурной новизны. Критика подхода Бадью, помимо того, что было уже затронуто, заключается в том,

что событие субъективной верности, при этом в условиях актуальной культуры и политики верность сама требует устойчивых структур, ресурсов, коллективных институционализаций. Также, хотя Бадью и говорит о коллективных процедурах истины, в его теории уделяется недостаточное внимание институтам и инфраструктуре, в особенности сетевой и алгоритмической, которые играют важную роль в современной культуре. Таким образом, теория Бадью в значительной степени ограничена на уровне анализа институциональных, экономических, медиальных контекстов, в которых события либо укрепляются, либо нейтрализуются. Помимо этого, философия события Бадью проводит неясную границу события, и в большой степени трактует событие как чисто логическую и онтологическую структуру, абстрагируясь от эмпирических и социально-исторических условий. Это делает его теорию малоприменимой к сложным культурным явлениям, где новизна возникает в гибридных, неоднозначных формах, а не как эпихальный слом и радикальный разрыв. Соответственно, теория имеет ограниченное применение к медленным трансформациям системы вследствие накопления критической массы небольших изменений. В свою очередь, философия события Делеза и Гваттари [2] избегает традиционного субъекта, предпочитая говорить о становлении, ассамбляжах и линии ускользания, что затрудняет анализ политической и культурной агентности, вследствие чего становится сложно определить конкретных акторов. Помимо этого, понятие постоянного становления может делать культуру текучей и непрерывно изменяющейся, что, в свою очередь, усложняет анализ устойчивых структур и причин их воспроизводства, но здесь уместно отметить, что Делез и Гваттари все-таки вводят понятия «молярного» и «территориализации» для анализа устойчивых структур. Делез и Гваттари, также как и Бадью, не предлагают целостного анализа цифровых инфраструктур, платформ, алгоритмов — а именно они сегодня часто определяют условия производства и распространения нового. Таким образом, были выделены лакуны в теоретических подходах, которые предлагается заполнить дальнейшим исследованием.

Также авторами доклада определены механизмы усвоения радикального нового культурой. Контент-анализ кейсов последних двух десятилетий выделил две основные стратегии усвоения: кооптация, которая преимущественно состоит в коммодификации, эстетизации подрывных практик, включение представителей субкультур в институции, и маргинализация, подразумевающая вытеснение или стигматизацию неприемлемых форм. Важно отметить, что зачастую усвоение новизны проходит по гибриднему сценарию, когда новаторский элемент проходит серию нейтрализующих циклов, одновременно лишаясь контекста и приобретая рыночную стоимость. Тем не менее кооптация не всегда оказывается тотальной, и кооптированное может сохранять элементы подрывного потенциала, одновременно будучи частично интегрированными в доминирующий порядок. В докладе также отмечается важность тактик «контркооптации», позволяющих субкультурам возвращать себе уже присвоенные элементы.

Также в исследовании сформулирована трехуровневая типология культурной новизны.

1. Мнимое новое. Рециркуляция уже освоенных, повторяющихся форм: варьирование клише, ремиксы, ностальгические «ребуты». Мнимое новое характеризуется преимущественно отсутствием сдвига правил комбинирования элементов и модусов потребления, произведение или явление распознается аудиторией как «комфортно знакомое». Мнимое новое характеризуется высокой долей узнаваемых мотивов: высокой скоростью принятия без порога сопротивления, а также коммерческой инерцией — ориентацией на стабильные бизнес-модели.
2. Новое внутри действующей логики. Локальные инновации, которые изменяют знаковый слой, но не подрывают институциональный каркас. Часто наблюдается «расслоение» явления: его подрывной потенциал отсекается, пригодные аспекты интегрируются (пример — коммерциализация субкультур через модные коллаборации). Такая новизна характеризуется быстрым периодом кооптации, изменением правил отрасли в узкой нише, добавлением серии новых элементов, вставленных в старый конструкт.
3. Радикально новое — это события, которые переписывают матрицу производства значений и отношений. Такие события ломают эпистемологические рамки, порождают новые инфраструктуры (политические, медийные, экономические и т.д.). Радикально новое может характеризоваться сопротивлением институций, избыточной семиотической плотностью, не поддаваться однозначной интерпретаций, иметь высокий порог ирредуцируемости.

Культурное пространство продуктивно можно мыслить как совокупность различных взаимосвязанных полей — дискурсивного, экономического, инфраструктурного, политического, эстетического и пр. Каждое

из них обладает своей логикой, своими механизмами формирования значений, распределения ресурсов и установления норм. Эти поля не сливаются в одно и не сводятся друг к другу: они пересекаются, перекрываются, взаимодействуют, взаимоопределяют друг друга, но сохраняют относительную автономию. Новизна в таком контексте — это не универсальное или целостное явление, а множество локальных изменений, которые проявляются в каждом поле по-разному: в одном случае оно может принимать форму изменения языка, в другом — перераспределения инфраструктур, в третьем — сдвига в эстетических кодах. Культурные явления многомерны и проявляются по-разному в разных полях, вследствие чего новое продуктивно рассматривать как направление сдвига в каждом поле, как серию взаимосвязанных динамических векторов, принадлежащих одному явлению. Новизна в каждом поле определяется не только влиянием поля, в котором она действует, но и влиянием других полей, особенно тех, что наделены ресурсной и нормативной властью, поэтому власть и капитал следует рассматривать как структурирующие силы, наиболее способные менять само «пространство возможного» в других полях, задавая пределы, направления и допустимые формы новизны. Исходя из этого при анализе новизны важно выстраивать картографию влияний и сил: нужно понимать, какие силы действуют в различных полях, как они распределены, как пересекаются, усиливают ли они или подавляют друг друга. Именно комплексное рассмотрение новизны как явления, распределённого в многомерном пространстве, позволяет продуктивно и плодотворно применять разработанную типологию.

Наконец, в докладе сформулированы условия сохранения трансформативного потенциала, выявлены два относительно устойчивых режима сохранения радикальности: хонтологические следы — «призрачные» формы, характеризующиеся отсутствующим присутствием, которые, будучи вытесненными в культурное бессознательное, сохраняют некоторый потенциал реактивации, в особенности в периоды системных сбоях, а также локальные «пузыри» — временные автономии с собственной экономикой символического обмена, где вырабатываются альтернативные доминирующему культурному порядку модели коллективной «верности событию». Возможность обоих режимов сохранять и культивировать радикальную новизну зависит от способности сообществ создавать параллельную инфраструктуру и одновременно избегать входа в цепочки капитализации и коммерциализации.

Исследование вывело трёхступенчатую типологию и минимальный набор метрик. Показало, что новизна обычно нейтрализуется через кооптацию или маргинализацию, но может выживать как хонтологические следы или в локальных автономиях с собственной инфраструктурой. Синтезировало постмарксистскую критику и философию события, указав на необходимость учитывать цифровые и институциональные факторы. Таким образом, вывод исследования заключается в том, что радикальное новое возможно, но требует опоры на альтернативные коллективные практики и сети, способные временно выводить его из-под рыночного и алгоритмического контроля.

Литература

1. Адорно Т. В., Хоркхаймер М. Диалектика просвещения: философские фрагменты / пер. с нем. — М.: Кузнецовой; СПб.: Акар, 1997. — 309 с.
2. Делез Ж., Гваттари Ф. Тысяча плато: капитализм и шизофрения. — М.: У-Фактория; Астрель, 2010. — 632 с.
3. Badiou A. Being and Event / transl. O. Feltham. — L.: Continuum, 2005. — 540 p.
4. Fisher M. Capitalist Realism: Is There No Alternative? — Winchester: Zero Books, 2009. — 81 p.
5. Fisher M. Ghosts of My Life: Writings on Depression, Hauntology and Lost Futures. — Winchester: Zero Books, 2014. — 240 p.
6. Jameson F. Postmodernism, or the Cultural Logic of Late Capitalism // New Left Review. 1984. № 146. P. 53–92.

Протасов Алексей Леонидович,

аспирант,
научная специальность: 5.10.3 «Виды искусства
(изобразительное и декоративно-прикладное
искусство и архитектура)»
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alexeyprotasov@list.ru

Научный руководитель

Иванова Екатерина Юрьевна,

кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Интеграция оконечных устройств инженерных систем в архитектуре интерьеров объектов размещения

Аннотация. Развитие инженерных систем, применяемых в объектах размещения (отелях, апартаментах, клубных домах) даёт более широкое поле для деятельности при разработке дизайна как общественного пространства, так и номерного фонда. В отдельных случаях начало и развитие некоторых направлений дизайна, таких как тёплый минимализм и биофильный дизайн, стало возможным в результате эволюции инженерных систем и их элементов. Используя методы системного анализа, сопоставления и обобщения, можно отследить обоюдное развитие инженерных систем и направлений дизайна в архитектуре интерьера. В результате развития оконечных устройств их значение при разработке дизайна помещений стало менее заметным, так как размер и требования к их размещению существенно сократились. В то же время сами инженерные устройства видоизменились до минимальных размеров, что позволило дизайнерам более явно расставлять акценты в интерьере, не стараясь обыграть тот или иной объект инженерной инфраструктуры в общей концепции. Дальнейшее развитие направления тёплого минимализма и биофильного дизайна потребует более смелых предложений по вариантам размещения инженерных систем, попадающих в зону дизайна. А от разработчиков таких инженерных систем, в свою очередь, потребует решений по более углубленной интеграции оконечных устройств в элементы интерьера. К тому же развитие искусственного интеллекта и дистанционных технологий даёт возможности разработки инженерных решений с голосовым управлением.

Ключевые слова: тёплый минимализм, биофильный дизайн, инженерные системы, объекты размещения, архитектура интерьеров.

Protasov Alexey,

Postgraduate Student,
Scientific Specialty: 5.10.3 Types of art
(Fine and Decorative Arts and Architecture),
Synergy University», Moscow,
E-mail: alexeyprotasov@list.ru

Scientific Supervisor

Ivanova Ekaterina,

PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head of the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Integration of Terminal Devices of Engineering Systems in the Interior Architecture of Accommodation Facilities

Abstract. The development of engineering systems used in accommodation facilities (hotels, apartments, club houses) gives a wider field of activity in the design of both public space and room stock. In some cases, the beginning and development of some design trends, such as warm minimalism and biophilic design, became possible as a result of the evolution of engineering systems and their elements. Using the methods of system analysis, comparison and generalization, it is possible to trace the mutual development of engineering systems and design trends in interior architecture. As a result of the development of terminal devices, their importance in the design of premises has become less noticeable, as the size and requirements for their placement have been significantly reduced. At the same time, the engineering devices themselves have been modified to a minimum size, which allowed designers to more clearly set accents in the interior, without trying to play a particular object of engineering infrastructure in the overall concept. Further development of the trend of warm minimalism and biophilic design will require more daring proposals for options for the placement of engineering systems that fall within the design zone. And from the developers of such engineering systems, in turn, will require solutions for more in-depth integration of terminal devices into the elements of the interior. In addition, the development of artificial intelligence and remote technologies makes it possible to develop voice-controlled engineering solutions.

Keywords: warm minimalism, biophilic design, engineering systems, accommodation facilities, interior architecture.

В современной практике при создании планировочных решений и архитектуры интерьеров значительное место отводится согласованию размещения оконечных устройств инженерных систем. Данный вопрос особенно важен при разработке дизайна в объектах размещения, так как от этого зависит не только образ общественного пространства, его эстетическое совершенство, но и эксплуатационные качества номерного фонда. Цель работы – показать, как развитие и модернизация инженерных систем и их оконечных устройств влияют на совершенствование архитектурных решений в концепциях стиля тёплого минимализма и биофильного дизайна.

Задачи исследования

Выявить характерные особенности интеграции инженерных систем в концепцию дизайна.

Отследить взаимную тенденцию по модернизации и видоизменению инженерных систем и развития архитектуры интерьеров.

Определить возможные предпосылки и направления дальнейшего развития стиля тёплого минимализма и биофильного дизайна с учётом развития инженерных концепций.

Рассматриваемые вопросы актуальны для профессионалов отрасли — архитекторов и дизайнеров при создании архитектуры интерьеров объектов размещения.

При выполнении исследований применены методы системного анализа, сопоставления и обобщения, так как материал исследования — это работы архитекторов, дизайнеров, инженеров, заключенные в интерьерных решениях различных объектов.

Объекты размещения — это те места, где общественное пространство плавно перетекает в жилое, пусть и временное. Создание таких объектов носит прежде всего коммерческий характер, поэтому интерьерные решения должны быть практичными и в то же время современными. Выбор направления дизайна интерьеров должен учитывать культурно-историческую парадигму текущего периода. Актуальность создаваемой концепции должна сохраняться как минимум на протяжении ближайших 10–15 лет, до следующего цикла реновации. В текущем периоде два современных направления представлены стилями тёплого минимализма и биофильного дизайна [1].

Направление «тёплый минимализм» сочетает в себе функциональность минимализма и уют создаваемого интерьера (рис. 1). Отличительной чертой является применение тёплой цветовой гаммы как в отделке помещений, так и в предметах интерьера, мебели и техники. При создании направления специалисты применяли прямые линии и простые округлые и овальные формы, избегая острых углов

и резких контрастов. Всё это определяет данный стиль как спокойный, уравновешенный и не загромождённый. В интерьерах, выполненных в стиле тёплого минимализма, инженерные решения практически не осязаемы, размещение оконечных устройств подчинено правилу встраиваемости в общее пространство [2].



Рис. 1. Пример интерьера - тёплый минимализм [3]

Fig. 1. Example of interior - warm minimalism

Направление биофильного дизайна имеет те же аспекты по созданию интерьерных решений, что и стиль тёплого минимализма. Продолжает ту же линию, но при этом насыщает пространство более естественными тонами и формами. Биофильный дизайн использует природные материалы: камень, дерево, ткани, шерсть, необработанная керамика и др. Также интегрирует более естественные формы — ассиметричные и округлые предметы декора, интерьера и мебели. Создаёт акценты присутствием живой растительности — декоративных растений, деревьев и кустарников. Это подход, который привносит природные материалы и элементы в их первозданном виде в искусственную среду для создания восприятия прочной связи человека с природой (рис. 2).



Рис. 2. Пример интерьера - биофильный дизайн [4]

Fig. 2. Example of interior - biophilic design

С целью сохранения аутентичности данных направлений и самой возможности реализации таких стилей потребовалась модернизация инженерных систем и их элементов, попадающих в зону дизайна (табл. 1–3). Осветительные приборы представлены точечными светильниками и лентами, размещёнными в плоскости потолка и в углубленных нишах интерьера. Отопительные приборы представлены встроенными конвекторами, которые обычно размещают в нишах у витражей и окон. Наличие систем кондиционирования и вентиляции воздуха в помещении можно определить лишь по локально размещённым щелевым решёткам. Бытовая и цифровая техника, как правило, не имеет отдельно стоящих оснований, платформ и встраивается в поверхности стен и фасады корпусной мебели. Всё это стало доступным в том числе благодаря развитию и эволюции инженерных систем [5].

Таблица 1

Пример модернизации устройств системы кондиционирования [3]

Table 1

Example of modernization of air conditioning system devices

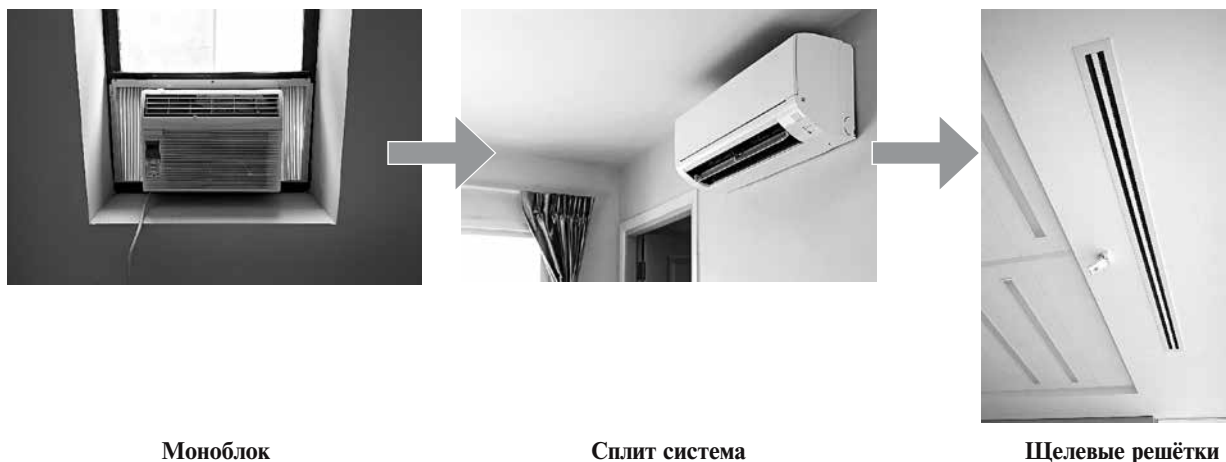


Таблица 2

Пример модернизации устройств системы отопления [3]

Table 2

Example of modernization of heating system devices



Таблица 3

Пример модернизации устройств системы освещения [3]

Table 3

Example of modernization of lighting system devices



Люстры

Люминесцентные лампы

Точечные светильники
и осветительные ленты

Подобные примеры развития оконечных устройств можно найти и в других инженерных решениях, что в совокупности дало большую свободу при разработке концепций дизайна.

Дальнейшее развитие направления тёплого минимализма и биофильного дизайна потребует более смелых решений по вариантам размещения инженерных систем, попадающих в зону дизайна. А от разработчиков таких инженерных систем, в свою очередь, потребует более углублённой интеграции оконечных устройств в элементы интерьера. К тому же развитие искусственного интеллекта и дистанционных технологий даст возможность разработки инженерных решений с голосовым управлением. Дальнейшее развитие предполагает исключение прямой видимости оконечных устройств из дизайна интерьера.

Отсутствие в концепции оконечных инженерных устройств придаст законченный вид и даст возможность сосредоточить внимание гостей на создаваемом акценте интерьера. При этом глаз наблюдателя не будет «цепляться» за всевозможные технические включения в композиции создаваемого интерьера. Ввиду чего любое развитие инженерных систем снижает загромождённость и даёт больше возможностей при разработке планировочных и архитектурных решений.

Литература:

1. Иконников А. В. Историзм в архитектуре. — М., 1997. — 557с.
2. Ронштедт М., Фрай Т., Кац Д. Проектирование отелей. — М., 2014. — 324с.
3. Материалы портала Home Designing [Электронный ресурс]. URL: <https://in.pinterest.com/home-designing> (дата обращения: 30.03.2025).
4. Материалы портала Эко-дизайн интерьеров Designing [Электронный ресурс]. URL: <https://o2-architects.kz> (дата обращения: 30.03.2025).
5. Ольхова А. П. Гостиницы. — М., 1983. — 175 с.

Худояров Кирилл Анатольевич,
аспирант факультета дизайна и рекламы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vatson19772000@gmail.com

Влияние развития технологий на современное отечественное детское кино

Аннотация. В условиях стремительной цифровой трансформации медиапространства исследование влияния технологических инноваций на современное российское детское кино приобретает особую актуальность. В статье рассматриваются ключевые вызовы, связанные с изменением медиапотребления юной аудитории, смещением акцентов с традиционных каналов дистрибуции на цифровые платформы, а также с внедрением новых технологий производства и визуализации, включая CGI и AI. Уделено внимание перспективам развития детского кинематографа в контексте технологических инноваций. Методологической основой работы выступает комплексный междисциплинарный анализ, сочетающий элементы культурологических, социологических и медиаисследований. Используются методы сравнительного анализа, контент-анализа и кейс-стади, что позволяет выявить трансформационные тенденции и специфику адаптационных стратегий отечественной киноиндустрии. В ходе исследования установлено, что развитие технологий не только расширяет визуально-нарративные возможности детского кино, но и порождает новые этические и психологические вызовы, связанные с формированием ценностных ориентиров поколения «цифровых аборигенов». В качестве вывода отмечается необходимость поиска баланса между сохранением национальной идентичности и интеграцией современных цифровых решений, а также важность формирования этически ответственного подхода к использованию искусственного интеллекта и других инноваций в детском кинематографе России.

Ключевые слова: детский кинематограф, детское восприятие, цифровые технологии, онлайн-кинотеатры, CGI, AI.

Khudoiarov Kirill,
Postgraduate Student at the Faculty
of Design and Advertising,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vatson19772000@gmail.com

The Influence of Technological Development on Modern Russian Children's Cinema

Abstract. In the context of the rapid digital transformation of the media space, research into the impact of technological innovations on contemporary Russian children's cinema is of particular relevance. The article examines the key challenges associated with the changing media consumption of young audiences, the shift in emphasis from traditional distribution channels to digital platforms, and the introduction of new production and visualisation technologies, including CGI and AI. Attention is paid to the prospects for the development of children's cinema in the context of technological innovations. The methodological basis of the work is a complex interdisciplinary analysis that combines elements of cultural, sociological and media studies. The methods of comparative analysis, content analysis and case studies are used, which allows us to identify transformational trends and

the specifics of adaptation strategies in the domestic film industry. The study finds that the development of technology not only expands the visual and narrative possibilities of children's cinema, but also generates new ethical and psychological challenges related to the formation of the values of the 'digital natives' generation. The conclusion is that a balance must be found between the preservation of national identity and the integration of modern digital solutions, and that it is important to develop an ethically responsible approach to the use of artificial intelligence and other innovations in Russian children's cinema.

Keywords: children's cinema, children's perception, digital technology, online cinema, CGI, AI.

Стремительное развитие цифровых технологий в последние десятилетия кардинально изменило структуру медиапотребления, характер коммуникации и формы взаимодействия между человеком и аудиовизуальным контентом, что подмечено в книге Д. В. Иванова «Виртуализация общества» [3, с. 55]. Особенно остро эти изменения проявляются в сфере детского кинематографа, где формируется фундамент мировоззрения и ценностных установок подрастающего поколения [5, с. 38–59]. Российское детское кино, традиционно обладавшее мощным воспитательным и образовательным потенциалом, оказалось на стыке значимых трансформационных процессов, вызванных как глобальными технологическими тенденциями, так и внутренними социально-культурными запросами общества.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью научного осмысления масштабных изменений, происходящих в отечественном детском кинематографе под воздействием цифровизации. Современные дети и подростки, выросшие в условиях цифровой среды, характеризуются иными паттернами восприятия информации, отличными от предыдущих поколений [1, с. 436–473]. Как отмечает Н. Б. Кириллова в своей статье, виртуальная среда давно перестала быть условностью [4, с. 5]. Это обуславливает потребность в переосмыслении традиционных подходов к созданию, дистрибуции и восприятию детского кино, а также в формировании новых стратегий сохранения его воспитательно-образовательной функции в условиях технологической революции.

Целью данного исследования является выявление и анализ ключевых факторов, определяющих влияние цифровых технологий на эволюцию современного российского детского кино, а также оценка стратегий адаптации отрасли к вызовам времени. В рамках поставленной цели решаются задачи, связанные с анализом изменений медиапотребления детской аудитории, исследованием влияния новых каналов дистрибуции и платформ, оценкой роли инновационных технологических решений в производстве контента, а также осмыслением этических аспектов цифровизации в сфере детского кинематографа.

Значение проведённого исследования заключается в расширении научных представлений о закономерностях трансформации национального кинематографа под влиянием технологических инноваций, а также в формировании рекомендаций для специалистов киноиндустрии, педагогов и культурологов, заинтересованных в эффективном и этически ответственном использовании новых медиа для воспитания и образования молодого поколения. Полученные результаты способствуют дальнейшему развитию теории и практики отечественного детского кино, укрепляя его позиции как важнейшего инструмента культурной и ценностной идентичности в эпоху цифровых перемен.

Организация исследования была обусловлена необходимостью комплексного подхода к анализу влияния цифровых технологий на современное российское детское кино, что обусловило выбор междисциплинарной методологии и сочетание различных исследовательских методов. Объектом исследования выступает отечественный детский кинематограф периода 2017–2025 гг. Основное внимание уделялось сказочным фильмам и сериалам как основному контенту, нацеленному на детей и отражающему большинство тенденций, связанных с развитием технологий [10]. Точкой отсчёта выбран год выхода фильма «Последний богатырь», который своими кассовыми сборами показал интерес юной аудитории к подобным картинам.

В качестве основной методики был выбран контент-анализ сюжетной и визуальной составляющих современных детских фильмов и сериалов. Он способствовал выявлению изменений в визуальном языке, нарративных структурах и способах коммуникации с аудиторией. Для обоснования влияния цифровых технологий на восприятие аудиовизуального контента юными зрителями были использованы элементы психолого-педагогического анализа, опирающиеся на современные теории медиавосприятия и работ по психологии развития детей в условиях цифровой среды.

Кейс-стади отдельных отечественных фильмов, активно использующих CGI и иные цифровые инструменты, позволил более детально рассмотреть механизмы интеграции инновационных средств в кинопроизводство и их влияние на художественное и воспитательное содержание. Для выявления актуальных тенденций дистрибуции и особенностей медиапотребления была проведена аналитика данных специализированных платформ, а также изучены статистические отчёты профильных агентств и компаний по исследованиям медиааудиторий. Такой комплексный подход обеспечил не только полноту охвата исследуемой проблематики, но и позволил сформулировать обоснованные выводы о трансформации российского детского кинематографа в эпоху цифровых инноваций.

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о глубокой трансформации российского детского кинематографа под влиянием стремительного развития цифровых технологий. Одной из наиболее значимых тенденций последних лет становится смещение фокуса в сторону мобильного кино [7, с. 52–57], обусловленное изменением медиапотребления юной аудитории [2, с. 166–181]. Распространение онлайн-кинотеатров радикально изменило способы доступа детей к аудиовизуальному контенту: стриминговые платформы, такие как «Start», «Okko», «Kion», «Premier», «Иви» и «Кинопоиск», стали основными каналами дистрибуции детских фильмов и сериалов. Представители этих площадок продюсируют создание картин, следовательно, влияют на содержание, подстраивают его под свою аудиторию.

Существенную роль в трансформации визуального языка детского кино играет популярность вертикального видеоформата, который становится особенно востребованным на платформах коротких видео, таких как TikTok, YouTube Shorts и VK Clips. Для детского кинематографа это означает необходимость адаптации как нарратива, так и визуальной композиции к особенностям восприятия на небольших экранах, что приводит к появлению новых форм клипового монтажа, более динамичных сюжетных ходов и акценту на яркий визуальный ряд. Для удобства адаптации горизонтального контента к вертикальному формату при съёмках стали чаще использоваться средние и крупные планы, а ключевое наполнение общих планов стремятся концентрировать в центре кадра.

Второй важнейшей тенденцией является обильное использование компьютерной графики, что позволяет не только расширить выразительные возможности кинематографа, но и создавать уникальные миры, недоступные традиционным средствам постановки [6, с. 8]. Современные российские киносказки активно используют CGI для визуализации волшебных существ, фантастических ландшафтов и сложных спецэффектов, делая их более убедительными и привлекательными для современных детей, привыкших к высокому уровню графики в компьютерных играх и зарубежных фильмах. Кроме того, компьютерная графика становится инструментом не только визуализации, но и интеграции новых повествовательных решений – например оживление исторических персонажей и создание цифровых двойников. Ярким примером внедрения нейросетевых технологий стало воссоздание образа Юрия Никулина в фильме «Манюня. Приключения в Москве» (2024 г.), где с помощью искусственного интеллекта удалось органично включить культового актёра в новый сюжет, что вызывает как художественный, так и этический резонанс в профессиональном сообществе.

Третьим значимым направлением развития является поиск баланса между сохранением национальных традиций и интеграцией инновационных решений. Современные российские киносказки стремятся сочетать узнаваемые архетипы, фольклорные мотивы и традиционные ценности с актуальной действительностью [9]. Степень внедрения разная. В фильме «Последний богатырь» (2017 г.) сочетается современная Москва, где живёт главный герой Иван, и сказочный мир Белогорья, куда молодец случайно попадает. Там он оказывается, конечно, со смартфоном в кармане. И вот уже в середине фильма Иван делает селфи с Бабой Ягой, Кощеем и Василисой. В адаптации сказки «Конёк-Горбунок» (2021 г.) из явных современных трендов лишь сон Царя, представленный в стилистике вирусного клипа из «Тик-тока». А в недавнем «Огниво» (2024 г.) сказочный помощник, механический конь «Куда надо», воплощён в виде голосового помощника с искусственным интеллектом.

Проведённое исследование позволило выявить и системно проанализировать основные направления влияния развития цифровых технологий на современное российское детское кино. Были зафиксированы такие ключевые тенденции, как смещение медиапотребления детской аудитории в сторону мобильных устройств и онлайн-кинотеатров, что требует от создателей контента адаптации визуального языка и нарратива под новые форматы восприятия. Активное внедрение компьютерной графики и нейросетевых технологий существенно расширило художественные и технические возможности

детских фильмов, способствуя созданию ярких визуальных миров и интеграции в повествование элементов, ранее недостижимых с помощью традиционных средств киноязыка. Вместе с тем современный российский детский кинематограф демонстрирует стремление к сохранению национальных традиций и культурных архетипов [8], что проявляется в органичном сочетании узнаваемых фольклорных сюжетов с инновационными визуальными и сюжетными решениями, ориентированными на новое поколение зрителей.

Полученные результаты непосредственно соотносятся с поставленной в начале работы целью — анализом ключевых факторов и стратегий адаптации отечественного детского кино к условиям стремительной цифровизации.

Литература

1. Бюлер К. Духовное развитие ребёнка / пер. с нем. — М.: Новая Москва, 1924. — 556 с.
2. Вартаков С. А., Вьюгина Д. М., Гуреева А. Н. и др. Медиапотребление «цифровой молодёжи» в России. — М.: Факультет журналистики МГУ, 2021. — 409 с.
3. Иванов Д. В. Виртуализация общества. — СПб.: Петербургское востоковедение, 2000. — 96 с.
4. Кириллова Н. Б. Новые медиатехнологии как вызовы информационной эпохи // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. № 10 (52).
5. Лысак И. В. Формирование персональной идентичности в условиях сетевой культуры. — М.: Издательство «Спутник +», 2016. — 147 с.
6. Николаева Е. В. Постнеклассическая картина мира в экранной реальности цифровой эпохи // Обсерватория культуры. 2015. № 4. С. 4—12.
7. Новиков В. Н. Кинематограф XXI века: влияние виртуальных новаций. — СПб.: ЦГИ Принт, 2020. — 178 с.
8. Орехова Н. А. Кино, телевидение и анимация для детей и подростков на постсоветском пространстве // Век информации (сетевое издание). 2019. Т. 1. № 3 (6).
9. Прибила шука аж до слез: Юрий Сапрыкин о том, почему всем нравятся новые киносказки [Электронный ресурс] // Сайт Кинопоиска. URL: <https://www.kinopoisk.ru/media/article/4009283/> (дата обращения: 03.04.2025).
10. Сказочный бум в российской киноиндустрии. В чём его причины и что мы будем смотреть? [Электронный ресурс] // Сайт Кинопоиска. URL: <https://www.kinopoisk.ru/media/news/4009710/> (дата обращения: 04.04.2025).

Чекмарёв Максим Викторович,

аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: pontific3@yandex.ru
SPIN-код: 9061-4615

Научный руководитель

Иванова Екатерина Юрьевна,

кандидат культурологии,
доцент, и.о. заведующего кафедрой
дизайна и архитектуры,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-код: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Трансформация иконы в современной религиозной культуре

Аннотация. Икона – важная часть религиозной культуры, отражающая синтез богословия и искусства. Трансформации богословской и культурной ситуаций не могут не затрагивать её формы и содержания. В работе освещаются основные тенденции осмысления иконы в религиозном сознании и культуре повседневности. Рассматриваются культурологические, богословские и социально-политические факторы влияния на икону в XX-XXI вв.

Ключевые слова: икона, современная духовная ситуация, секуляризация, духовная культура.

Chekmarev Maksim,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: pontific3@yandex.ru
SPIN-code: 9061-4615

Scientific Supervisor

Ivanova Ekaterina,

PhD in Culture,
Associate Professor,
Acting Head of the Department
of Design and Architecture,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Eivanova@synergy.ru
SPIN-code: 8309-9418
ORCID: 0000-0003-3950-6052
Scopus Author ID: 57195472497

Transformations of the Icon in Modern Religious Culture

Abstract. The icon is an important part of religious culture, reflecting the synthesis of theology and art. Transformations of the theological and cultural situation affect its forms and content. The work reveals the main patterns of understanding icon in the religious conscious and culture of everyday life. The cultural, theological and socio-political factors that have influenced on the icon in the 20th-21st centuries are considered.

Keywords: icon, modern spiritual situation, secularization, spiritual culture.

Современная духовная ситуация включает в себя многочисленные трансформации религиозной жизни. Вместе с ними изменения претерпевают и формы религиозного искусства. Одной из них является иконопись, которая практически два тысячелетия атрибутивна христианской духовной традиции. Несмотря на консерватизм канона и богословия иконы, она испытывает влияние и историко-культурного процесса, и революции визуальных искусств, и неизбежной в современности кросс-культурности.

Судьба иконы в XX веке противоречива. С одной стороны, большинство православных стран, а икона ассоциируется преимущественно с православием, оказались включены в социалистический лагерь, среди них Россия, Грузия, Болгария, Румыния, страны бывшей Югославии. Атеистическая власть противостояла религиозной жизни и религиозному искусству, но это одновременно побуждало верующих к особому сохранению традиций и их исследованию. С другой стороны, русская эмиграция способствовала тому, что икона оказалась переоткрыта на Западе, причём как в католическом, так и в протестантском мире. Она выходит за пределы собственно религии и вплетается в совокупность символических форм художественного высказывания.

Соответственно, оценки судьбы иконы делятся на оптимистические, которые, например, формулирует И. К. Языкова [8], говоря о возрождении интереса к ней, влиятельности на современную культуру, и пессимистические, например у Г. С. Померанца, утверждавшего, что икона вырождается (стоит, однако отметить, что процесс вырождения иконописного искусства он начинает описывать от времени Раскола 1666 года, и далее в Синодальный период Русской Церкви). Для Померанца художественность иконы неизбежно ведёт к потере глубины [5].

Мы можем утверждать, что исследования богословских и культурологических трансформаций иконописного искусства не теряют актуальности, потому как духовная ситуация времени остаётся динамичной, а тезис о потере влияния религии на общество оказался преждевременным. В данной статье мы сформируем основные особенности духовной жизни в современном мире и связанные с ними тенденции в судьбе иконы, в том числе в технологическом и интермедиаальном контекстах.

Богословие иконы в целом было сформулировано Иоанном Дамаскиным в эпоху иконоборческих споров в ещё единой христианской церкви в VIII веке в работе «Три защитительных слова против порицающих святые иконы» и остаётся неизменным [3]. Он выделил два принципа, обосновывающих её приемлемость: изображение имеет основополагающее значение в тварном миропорядке; Бог, будучи Источником всего и превыше всяких изображений, в Воплощении Сам принимает форму, которая может быть изображена. Отсюда Иоанн Дамаскин выводит главные тезисы иконопочитания: а) иконы должно почитать потому, что Бог может при их посредстве подавать людям по мере их веры Свою благодать; б) иконам воздаётся не поклонение, подобающее только Богу, а относительное поклонение (почитание).

Богословие на современном этапе не опровергает тезисов Иоанна Дамаскина, но ему более интересно не само значение иконы, а отношения человека и образа, который впитывает возникшие в новейшее время символические формы и средства их трансляции. Ярким примером такого исследования может служить работа «Иконостас» П. А. Флоренского, для которого одним из ведущих смыслов иконы оказывается «пробивание окон в алтарной стене», платоническое явление идеи в вещественный мир, но явление, важное для именно участника богослужения и соборной молитвы» [6]. Большое влияние приобретают течения христианского персонализма, к которому можно отнести Жака Маритена, Этьена Жильсона, Романо Гвардини, Пауля Тиллиха, а из отечественных мыслителей — Н. А. Бердяева, Л. И. Шестова, а также представителей богословия Встречи митрополита Антония Сурожского и В. Н. Лосского. В фокусе их внимания не коллективный путь христианства, а личный путь христианина, практика богообщения, свидетельство веры через жизнь, мистицизм. Таким образом, сфера сакрального оказывается сферой собеседников, не далёких трансцендентных понятий, а тем, с чем можно и нужно вступить в общение. Религиозное выходит из храмового пространства в повседневность, в том числе в повседневность приносятся символы духовного, в том числе и такой символ, как икона.

Важно осознавать, что икона в понятиях религиозного сознания не является искусством и не должна быть искусной [2]. Её значение вынесено за рамки материальной ценности, при этом она может быть понята в высоком и низком смысле, когда в высоком икона сближается с понятием таинства и воспринимается как видимая форма проявления невидимой благодати. В низком смысле икона отражает ту или иную степень связи с божественным, выражает его присутствие. Это справедливо даже тогда, когда к её значению примешивается магизм, функция оберега.

Трансформации иконы в современности касаются каждого из указанных смыслов, особенно второго. Именно жизнь верующего человека в секулярном пространстве изменилась до неузнаваемости. Социальные процессы всё меньше несут на себе печать религиозного, но внутренняя духовная жизнь может быть по-прежнему интенсивной. Это обуславливается также всё более возрастающим влиянием индивидуализма. Икона откликается на изменения в обществе. С появлением возможности тиражировать

её как полиграфическую продукцию, а после и как цифровое изображение, она оказывается чем-то персональным. В прошлом она присутствовала в особом сакральном пространстве, сейчас может быть в сумочке, бумажнике, автомобиле, на экране смартфона. Это, вне всякого сомнения, приближает икону к области профанного, однако и напоминает более чем когда-нибудь о постоянном присутствии сакрального, его проникновении в повседневность.

В высоком смысле персональная икона — это отражение непрерывного диалога верующего человека и сферы духовности, который имеет высокую ценность и ярко отражён в Священном Писании как характеристика праведности патриарха Еноха. Книга Бытие говорит, что он «ходил пред Богом», уже на земле пребывал в божественном присутствии [1]. Персонализация духовной жизни заставляет людей задуматься о личных отношениях с Богом, снижается роль посредничества церкви, но важность символов для человека не утрачивается. Современный тип мышления становится менее вербальным, но всё более образным, иконическим, повышая восприимчивость людей к визуальным видам искусства. Визуальное искусство теряет буквализм, похожие процессы, но значительно медленнее, происходят в иконописи.

Исторические реалии диктуют необходимость «пересочинения» иконы, её новой символики [7]. Секуляризация, особенно проявившаяся в XIX–XX веках, больше не позволяет воспринимать традицию как нечто само собой разумеющееся. Богословие способно к скептическому отношению в отношении самой традиции, оно ищет духа, а не буквы. По крайней мере, это актуально для современного богословия, которое больше не нуждается в охранительном режиме, который был присущ церкви, существовавшей в условиях атеистической власти. В странах Запада ранее, а теперь и в странах христианского Востока стиль иконы расширяется. Церковь предпочитает следовать канону, однако независимые художники, обращающиеся к христианским темам, смелее осваивают новые способы высказывания. Во-первых, современная икона всё более христологическая. Образ Иисуса переосмысливается чаще, чем какой-либо иной. Появляются попытки использования новой перспективы, например в акварели Джеймса Тиссо «Что видел наш Господь с креста» или «Распятия» Сальвадора Дали. На первой мы видим сцену распятия глазами Иисуса, на второй — распятого Сына с неба глазами Отца. Тема крестных невинных страданий неожиданно входит в мотивы творческого осмысления Холокоста у еврейских художников. Образы Иисуса становятся транскультурными — появляются его многочисленные образы различных национальностей, и этот процесс сравним разве что с распространением переводов Евангелия на новые языки в XX веке. Другая тенденция — активная символизация, уход от буквального. Крест, Троица, Преображение, Воскресение — сами по себе сильные понятия. Современный человек всё больше стремится к философскому осмыслению понятий, созданию нового языка для сакрального. Джозеф Кэмпбелл отметил эту тенденцию в книге «Мифы, в которых нам жить». Богословие может быть неизменным, но его отражение в меняющемся мире требует новых ответов и образов [4].

Отдельно стоит рассмотреть изменившийся контекст, в который вписана икона. Естественная среда существования иконы — это пространство храма, поэтому прослеживается её тесная связь с архитектурой. Мы, конечно, можем говорить и о семье как о «малой церкви», и о домашней иконе, но она обычно дублирует привычный храмовый стиль. В православной церкви конца XX века в России намечались две тенденции: неорусский стиль, поиск форм в архаике и возвращение к формам самодержавной монархии, которая многими деятелями церкви мыслится как хорошее прошлое, потерянное после Октябрьской революции. Соответственно, близкие к церкви мастера ориентируются или на возрождение канона древнерусской иконы (эти же процессы популярны и на Западе), или на близкие к классицизму живописные средства, характерные для церкви Синодального периода [2]. Соответственно, на эти две тенденции ориентированы и современные русские иконописные школы.

Таким образом, мы можем заключить, что трансформации иконы в XX–XXI веках отражают духовную ситуацию времени, которая включает в себя множество разноплановых процессов. Во-первых, это жизнь церкви в условиях секуляризации, которая порождает развитую личную, а не столько соборную религиозность. Сообразно этим процессам персонализируется и икона, становясь более доступной, приближённой к повседневности. Общий богословский смысл иконы остаётся прежним, однако акцент смещается на отношения человека и Бога, переживания Бога как субъекта контакта. В художественном творчестве религиозные символы более не монополизированы церковью, они активно переосмысливаются, пусть и не в формате иконы, но в живописи на религиозные темы, в которых отражён духовный поиск наших современников. Кроме эволюционных, мы можем заметить и восстановительные процессы

в иконописи, особенно в православных странах, существовавших в условиях социалистической власти. Процессы возвращения к истокам сопряжены с поиском точки отсчёта в прошлом. Для кого-то этой точкой становится древнее искусство, выражены тенденции возвращения к истокам, для других иконописцев больше свойственно желание вернуться к наследию дореволюционной церкви и, соответственно, к классической европейской академической школе. Возрождение храмов и бурное развитие храмового строительства стимулирует поиски места иконы в воссозданном богослужебном пространстве, для современного православия здесь имеется широкое поле для экспериментов, которые происходят на наших глазах. Всё вышесказанное позволяет заключить, что трансформационные процессы ещё не закончены, остаются многовекторными и, возможно, эта тенденция сохранится в будущем точно так же, как, вероятнее всего, сохранится плюрализм духовной жизни человека в индивидуализированном обществе.

Литература

1. Библия. Бытие 5: 22–24. URL: <https://bible.by/syn/1/5/#22> (дата обращения: 23.04.2025).
2. Бычков В. В. Феномен иконы: История. Богословие. Эстетика. Искусство / Российская акад. наук, Ин-т философии. — М.: Ладомир, 2009. — 635 с.
3. Иоанн Дамаскин. Три слова в защиту иконопочитания / пер. с греч. А. Бронзова. — СПб.: Азбука-Классика, 2001. — 186 с.
4. Кэмпбелл Джозеф. Мифы, в которых нам жить. — М.: ИД «Гелиос», 2002. — 252 с.
5. Померанц Г. С. Троица Рублёва и тринитарное мышление. URL: http://www.pomeranz.ru/p/pub_rublev.htm (дата обращения: 23.04.2025).
6. Флоренский П. А. Иконостас. — СПб.: Азбука-классика, 2010. — 218 с.
7. Языкова И. К. Красота сквозь века: очерки христианского искусства. — М.: Изд-во ББИ, 2023. — 349 с.
8. Языкова И. К. Со-творение образа: богословие иконы. — М.: Изд-во ББИ, 2014. — 349 с.

РАЗДЕЛ 24

РУССКАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ЛИТЕРАТУРА В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРЫ

ГРНТИ: 17.09.91

Аладина Оксана Степановна,
студентка 1-го курса
театрального факультета,
Университет Синергия, Москва,
E-mail: Alabama.274@gmail.com

Научный руководитель
Ушакова Елена Вячеславовна,
кандидат филологических наук, доцент,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-код: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

Образ Раскольникова в сериале «Преступление и наказание» (2024)

Аннотация. В статье рассматривается интерпретация образа Родиона Раскольникова в сериале В. Мирзоева «Преступление и наказание» (2024), снятого по мотивам одноименного романа Ф.М. Достоевского. Актуальность исследования связана с необходимостью осмыслить своеобразие нового сериала в сопоставлении с литературным произведением, проанализировать ряд сходств и отличий книги и фильма, обусловленных как спецификой кинематографа, так и авторской концепцией режиссёра и сценариста. Учитывается, что даже классическая экранизация произведения всё же несколько отличается от романа, что неизбежно, так как идёт процесс перевода с языка художественной литературы на язык кино. Выявлен ряд существенных отличий от романа «Преступление и наказание», которые определили экранное воплощение образа главного героя. Действие перенесено в современность, мотивировки действий героя вследствие этого также меняются. Вместе с этим отмечается введение в сериал персонажа, похожего на образ Чёрта из романа Ф.М. Достоевского «Братья Карамазовы». В сериале подчеркнуто сходство Раскольникова с его тёмным двойником Свидригайловым и героем романа «Братья Карамазовы» Иваном, что особенно явно проявилось в финале, который кардинально отличается от произведения Ф.М. Достоевского.

Ключевые слова: Достоевский, экранизация, роман, «Преступление и наказание», «Братья Карамазовы», сериал.

Aladina Oksana,
1st Year Student at the Theater Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Alabama.274@gmail.com

Scientific Supervisor
Ushakova Elena,
PhD in Philology,
Associate Professor,
Synergy University, Moscow,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-code: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

The Image of Raskolnikov in the Series «Crime and Punishment» (2024)

Abstract. The article examines the interpretation of the image of Rodion Raskolnikov in V. Mirzoev's series «Crime and Punishment» (2024), based on the novel of the same name by F.M. Dostoevsky. The relevance of the research is related to the need to understand the uniqueness of the new series

in comparison with a literary work, to analyze a number of similarities and differences between the book and the film, due to both the specifics of cinema and the author's concept of the director and screenwriter. It is taken into account that even the classic film adaptation of the work is still somewhat different from the novel, which is inevitable, since there is a process of translation from the language of fiction into the language of cinema. A number of significant differences from the novel «Crime and Punishment» have been identified, which determined the on-screen embodiment of the main character's image. The action has been moved to the present, and the motivations of the hero's actions are also changing as a result. At the same time, the introduction into the series of a character similar to the image of the Devil from F.M. Dostoevsky's novel «The Brothers Karamazov» is noted. The series highlights Raskolnikov's resemblance to his dark double Svidrigailov and the hero of the novel «The Brothers Karamazov» Ivan, which is especially evident in the final, which is radically different from the work of F.M. Dostoevsky.

Keywords: Dostoevsky, film adaptation, novel, Crime and Punishment, The Brothers Karamazov, series.

Романы Ф. М. Достоевского привлекают внимание кинематографистов и экранизировались много раз. Так, К. Разлогов в своей статье 2021 года отмечает количество экранизаций по произведениям Достоевского: «согласно сведениям интернет-сайта IMDb (International Movie Database), по произведениям Достоевского было поставлено 292 фильма. Из них (по сравнению с другими классиками) очень небольшое количество было сделано в России, поскольку в своё время писатель находился у нас под запретом» [5, с. 124]. Однако в 1969 году был снят фильм «Преступление и наказание» (1969) режиссером Кулиджановым. Об этой экранизации очень точно высказался Ф. В. Шелухин, в своей статье он пишет: «Л. А. Кулиджанов в своей версии идёт строго по тексту романа, отражая основные сюжетные события, образы и детали настолько достоверно, насколько это возможно. На образность играет и чёрно-белое изображения. Стоит выделить то, что в фильме нет пустых и ненужных слов» [6, с. 55]. Дальше автор статьи описывает недостатки этой экранизации, к которым относит исключение христианского контекста, столь важного для понимания проблематики произведения. А. Боровик, отмечая неточности этой же экранизации, однако приходит к выводу о том, что искажение некоторых деталей является режиссерским ходом: «В «старом» фильме Льва Кулиджанова подмеченная деталь не просто не соблюдается, а как будто специально не соблюдается. Мало того что главный герой в исполнении Григория Тараторкина убивает старуху остриём топора, а не обухом, как написано у Достоевского, он, вопреки тексту, «демонстративно» поворачивает топор обухом вперёд и убивает Лизавету обухом, а не остриём... Однако эта формальная «неточность» (обе). Она вполне соответствует смыслу Достоевского» [2, с. 141–142].

Таким образом, можно заключить, что и классическая экранизация романа, предполагающая минимальное изменение сюжета, всё же несколько отличается от романа, что неизбежно, так как идёт процесс своеобразного перевода с языка художественной литературы на язык кино. Как отмечает Ф. В. Шелухин, «нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что фильм — это собственное видение литературного произведения одним или несколькими людьми (сценарист, режиссер, продюсер). И различие видений кинематографистов и зрителей как раз и является яблоком раздора». Действительно, вопрос о соотношении оригинального литературного текста и его экранизации — один из наиболее актуальных и спорных, особенно когда речь идёт об изменениях, внесённых режиссером в сюжет произведения и трактовку образов персонажей.

Обратимся к рассмотрению сериала «Преступление и наказание» (2024, режиссер В. Мирзоев), снятого по мотивам одноименного романа Федора Михайловича Достоевского и, используя сравнительный метод, проведём сопоставление литературного персонажа Раскольникова с его экранным воплощением. Отличительной особенностью данного кинофильма является перенос сюжета из XIX века в современные реалии. Так, например, повозки с лошадьми сменились машинами (именно такая переезжает Мармеладова), вместо писем герои отправляют друг другу голосовые сообщения. И благодаря изменению мира вокруг изменились и сами персонажи, их характеры, мотивы поведения и даже поступки. Особенно явно была переработана сюжетная линия, связанная с образом главного героя Родиона Раскольникова.

Так, Раскольников стал более неуравновешенным, записывает идеи на камеру и грубит людям, он не замкнут, а свои мысли озвучивает вслух, а не думает про себя. Озвучивает он их Тени (в титрах обозначен как Чёрт). Этого персонажа нет в романе «Преступление и наказание», но зато он играет важную роль в другом произведении Достоевского, а именно в «Братьях Карамазовых». Там он предстает в виде галлюцинации, видения одного из главных героев романа Ивана, который обращается к чёрту: «Ты ложь, ты болезнь моя, ты призрак. Я только не знаю, чем тебя истребить, и вижу, что некоторое время надобно протрапать. Ты моя галлюцинация» [4]. Эта же реплика есть и в сериале, но звучит она из уст Раскольникова, и в целом некоторые реплики героев главы «Чёрт. Кошмар Ивана Фёдоровича» отражены в сериале. Интересно, что даже идея Раскольникова, про «тварей дрожащих» и «право имеющих» также раскрыта и в романе «Братья Карамазовы». О ней говорит чёрт: «Вопрос теперь в том, думал мой юный мыслитель: возможно ли, чтобы такой период наступил когда-нибудь или нет? Если наступит, то всё решено, и человечество устроится окончательно. Но так как, ввиду закоренелой глупости человеческой, это, пожалуй, еще и в тысячу лет не устроится, то всякому, сознающему уже и теперь истину, позволительно устроиться совершенно как ему угодно, на новых началах. В этом смысле ему «все позволено». Мало того: если даже период этот и никогда не наступит, но так как бога и бессмертия все-таки нет, то новому человеку позволительно стать человеко-богом, даже хотя бы одному в целом мире, и уж конечно, в новом чине, с лёгким сердцем перескочить всякую прежнюю нравственную преграду прежнего раба-человека, если оно понадобится» [4]. Также можно увидеть и другие параллели между романом «Братья Карамазовы» и сериалом «Преступление и наказание». Иван заступает за Алёшу и просит Чёрта не упоминать о нём, также как Раскольников в сериале просит Чёрта не упоминать о его сестре, Дуне. И Алёша, и Дуня в произведениях Достоевского являются светлыми персонажами, которых не должна коснуться тьма. Образ Ивана соотносится с образами Раскольникова и Свидригайлова, так как все эти персонажи руководствуются определёнными идеями («все позволено») и одновременно одержимы сомнениями. В сериале подчёркнуто это сходство, вероятно, именно поэтому был введен персонаж Чёрта. Чёрт в фильме появляется только в определённых ситуациях и видим лишь некоторым героям, в основном Свидригайлову и Раскольникову, что только ещё раз подчеркивает их сходство, ведь Аркадий является своеобразным тёмным двойником Раскольникова, именно он произносит важную фразу: «Мы с Вами одного поля ягоды» [3].

Также сам Раскольников в сериале напоминает Свидригайлова, он как будто идёт по пути своего двойника, а учитывая финальную сцену (самоубийство) повторяет его судьбу. Раскольников в киноинтерпретации не верит в Бога, как в романе не верит Свидригайлов, и это понятно по тому, как Аркадий Петрович видит загробную жизнь, описывая её так: «комнатки, эдак вроде деревенской бани, закоптелой, а по всем углам пауки, и вот и вся вечность» [3]. И Раскольников в сериале несерьёзно относится к Сониным словам, зато ведет постоянные разговоры с чёртом.

Образ чёрта помогает передать мысли Раскольникова. Вместо того, чтобы рефлексировать про себя (что и происходит в романе, где представлены внутренние монологи героя), Родион озвучивает мысли, разговаривая с чёртом. Также он записывает свои идеи на камеру, то есть ведёт некий «блог» сам с собой. Однако о его идеях зритель узнаёт в основном при помощи диалогов Родиона с Чёртом, что обусловлено особенностями киноязыка. Чтобы проникнуть во внутренний мир героя, зритель должен был бы слышать либо закадровый голос, либо нужно было превратить монологи Раскольникова в диалоги. Был выбран второй вариант, что вполне закономерно, так как, по мнению исследователей, в том числе М. Бахтина, монологи в романе диалогичны, то есть герой как будто говорит и спорит сам с собой: «Достоевский вырабатывает столь характерный для всего его творчества речевой стиль, определяемый напряженным предвосхищением чужого слова. Значение этого стиля в его последующем творчестве громадно: важнейшие исповедальные самовысказывания героев проникнуты напряженнейшим отношением к предвосхищаемому чужому слову о них, чужой реакции на их слово о себе» [1].

Одним из важнейших отличий сериала от романа является финальная сцена. В романе Достоевский описывает раскаяние Раскольникова, признавшегося в убийстве, готового понести наказание, а сериал заканчивается его самоубийством. Раскольников в экранизации не может пережить внутренней раздвоенности, поверить в Бога, он уже перешагнул черту, когда можно было раскаяться. Так, Родион полностью повторяет судьбу своего тёмного двойника — Свидригайлова. Здесь их двоих уже ничего не может спасти, они не могут двигаться дальше и что-то изменить.

Таким образом, рассмотренный сериал можно воспринимать не как прямую экранизацию романа «Преступление и наказание», а как общую киноадаптацию, то есть самостоятельное и самобытное произведение, созданное по мотивам творчества Ф. М. Достоевского. В фильме излагается альтернативная судьба Родиона Раскольникова, который выбирает не путь покаяния под влиянием Сони Мармеладовой, а путь своего тёмного двойника Свидригайлова. Также отличительной чертой сериала являются аллюзии на роман «Братья Карамазовы», в частности образ черта и некоторые рассуждения Ивана Карамазова, перекликающиеся с идеями Раскольникова. Таким образом, персонаж Раскольникова в сериале значительно отличается от героя романа Ф. М. Достоевского, но при этом соотносится с другими персонажами писателя, а сериал раскрывает некоторые аспекты проблематики не только романа «Преступление и наказание», но и в целом творчества Достоевского в авторской интерпретации режиссера.

Литература

1. *Бахтин М. М.* Проблемы поэтики Достоевского [Электронный ресурс]. URL: <http://dostoevskiy-lit.ru/dostoevskiy/kritika/bahtin-problemy-poetiki/5-tipy-prozaicheskogo-slova.htm> (дата обращения: 31.03.2025).
2. *Боровик А. А.* Достоевский в сериалах: иллюзии и реальность // Наука телевидения. 2011. № 8.
3. *Достоевский Ф. М.* Преступление и наказание [Электронный ресурс]. URL: <https://ilibrary.ru/text/69/index.html> (дата обращения: 31.03.2025).
4. *Достоевский Ф. М.* Братья Карамазовы [Электронный ресурс]. <https://ilibrary.ru/text/1199/index.html> (дата обращения: 31.03.2025).
5. *Разлогов К. Э.* Европейские экранизации произведений Ф. М. Достоевского // Философические письма. Русско-европейский диалог. 2021. Т. 4 (2). С. 122–136.
6. *Шелухин Ф. В.* Проблемы киноэкранизаций художественных произведений (Опыт сравнения романа Ф. М. Достоевского «Преступление и наказание» и кинофильма «Преступление и наказание» (1969) Реж. Л. Кулиджанов) // Уральский филологический вестник. Серия: Русская классика: динамика художественных систем. 2021. № 4.

Богданчикова Лидия Владимировна,

студентка 1-го курса
театрального факультета,
Университета «Синергия», Москва,
E-mail: justlidiya@gmail.com

Научный руководитель

Ушакова Елена Вячеславовна,

кандидат филологических наук, доцент,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-код: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

Тема взросления в американской литературе 1950-1960-х годов (Дж. Д. Сэлинджер, Р. Бредбери, Х. Ли)

Аннотация. В статье рассматривается тема взросления ребенка в американской литературе XX века на материале романов Р. Бредбери «Вино из одуванчиков», Х. Ли «Убить пересмешника» и Дж.Д. Сэлинджера «Над пропастью во ржи». Автор, используя сравнительно-сопоставительный и культурно-исторический методы стремится выявить общие черты, свойственные главным героям, обстоятельствам, их окружающим, а также анализирует причины, обусловившие возникновение в относительно небольшой промежуток времени (с 1951 по 1960 год) в американской литературе трёх романов, объединённых темой взросления. Автор акцентирует внимание на аспекте взаимоотношений главных героев с разными типами взрослых и их значении в изменении мировосприятия персонажей. Особое внимание уделяется эмоциональному восприятию мира главными героями, которое и становится отправной точкой их взросления. Исследуется процесс взросления героев через призму их взаимодействия со взрослыми. На примере анализа образов героев произведений демонстрируется, как через взаимодействие с окружающим миром и эмоциональную реакцию на него происходит становление личности ребенка. Раскрывается тема взросления как процесса осознания несовершенства окружающего мира и необходимости принятия этой реальности.

Ключевые слова: американская литература, тема взросления, образ ребёнка, «Над пропастью во ржи», «Убить пересмешника», «Вино из одуванчиков».

Bogdanchikova Lidiya,

1st Year Student
at the Theater Department,
Synergy University, Moscow,
E-mail: justlidiya@gmail.com

Scientific supervisor

Ushakova Elena,

PhD in Philology,
Associate Professor,
Synergy University, Moscow,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-code: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

The Theme of Growing up in American Literature of the 1950s and 1960s (J.D. Salinger, R. Bradbury, H. Lee)

Abstract. The article examines the topic of growing up a child in American literature of the 20th century based on the novels of R. Bradbury «Dandelion Wine», H. Lee «To Kill a Mockingbird» and J. D. Salinger «The Catcher in the Rye». The author, using comparative and cultural-historical methods, seeks to identify common features characteristic of the main characters, the circumstances surrounding

them, and also analyzes the reasons that led to the emergence of three novels in American literature in a relatively short period of time (from 1951 to 1960), united by the theme of growing up. The author focuses on the aspect of the main characters' relationships with different types of adults and their importance in changing the characters' worldview. Special attention is paid to the emotional perception of the world by the main characters, which becomes the starting point of their growing up. The process of growing up of the characters is investigated through the prism of their interaction with adults. Using the example of analyzing the images of the characters in the works, it is demonstrated how the child's personality develops through interaction with the outside world and emotional reaction to it. The author reveals the theme of growing up as a process of realizing the imperfection of the surrounding world and the need to accept this reality.

Keywords: american literature, the theme of growing up, the image of a child, «The Catcher in the Rye», «To Kill a Mockingbird», «Dandelion Wine».

Становление героя, его развитие, обусловленное разными факторами, внешними или внутренними, можно назвать одной из классических тем в американской литературе XX века, к которой в своих работах обращались исследователи [2; 4]. Как отмечает Ф. Н. Керашева, анализируя роман американской писательницы Харпер Ли «Убить пересмешника», «...автор ставит в центре повествования маленькую девочку, которая провоцирует взрослых на высказывания и поступки, приобретает для себя уроки мировоззрения и нравственности» [2]. В романах «Вино из одуванчиков» Р. Бредбери, «Убить пересмешника» Х. Ли и «Над пропастью во ржи» Дж. Д. Сэлинджера главные герои — ещё не сформировавшиеся до конца личности, потому и столкновение с окружающим миром, миром «взрослых», глубоко впечатляет их, заставляет думать и анализировать и, следовательно, меняет их. В данном исследовании рассматривается тема взросления через призму столкновения героя-ребёнка с «миром» через взаимодействие со взрослыми. О важной роли в изображении процесса взросления главного героя, показа его взаимодействия с миром, выраженном через людей и вещи, упоминает в своей статье С. М. Платыгина: «Существенные изменения в жизни героя происходят через изменения в мелочах...» [4], но «вместе с мелочами, конечно, происходят и более существенные изменения, а некоторые, например переезд лучшего друга, смерть прабабушки, заставляют Дугласа совершенно по-другому взглянуть на мир...» [4].

Рассмотрим, что сближает вышеуказанные романы. Во-первых, время их создания — довольно небольшой промежуток времени с 1951-го («Над пропастью во ржи») по 1960-й год («Убить пересмешника»). Во-вторых, тема детства. Можно предположить, что заставило авторов обратиться к проблеме становления личности ребенка. Это переживание проблем послевоенной действительности и стремление противопоставить ей нечто жизнеутверждающее, воплотившееся в образе детей. Ещё одной причиной можно назвать изменение самого характера общества. Так же, как и авторы «потерянного поколения» не могли встроиться в мирную жизнь, наполненную бытовой мелочностью, лицемерием, те, кого коснулась Вторая мировая война, не могли свыкнуться с тем, какие ценности предлагает мирная жизнь. К пятидесятым годам XX века американское общество можно было с уверенностью назвать обществом потребления. А детям, несмотря на то что взрослые оказывают на них влияние, свойственен дух авантюризма, желание познавать мир и делать собственные выводы.

Детей, главных героев романов «Вино из одуванчиков» Р. Бредбери, «Над пропастью во ржи» Дж. Д. Сэлинджера и «Убить пересмешника» Х. Ли, сближает их мировосприятие, определяющим качеством которого является чувственное, эмоциональное переживание окружающего мира. Именно чувство становится первым толчком к пониманию чего-либо.

Так, Дуглас Сполдинг из романа «Вино из одуванчиков» больше чувствует, чем может объяснить и сформулировать, почему ему так важны именно новые теннисные туфли.

«— А зачем тебе новые туфли, скажи пожалуйста? Можешь ты мне объяснить?

— Ну-у...

Да затем, что в них чувствуешь себя так, будто впервые в это лето скинул башмаки и побежал босиком по траве.

...

— Пап, — сказал Дуглас, — это очень трудно объяснить» [1, с. 202].

Для него это вопрос ощущения, Р. Бредбери, описывая новые теннисные туфли, наделяет их качествами, делающими их большим, чем просто обувью: «Люди, которые мастерят эти туфли, верно, видели множество ветров, проносящиеся в листве деревьев, и сотни рек, что устремляются в озера. И всё это было в туфлях, и все это было — лето» [1, с. 203]. Отец предлагает Дугласу туфли, оставшиеся с прошлого лета, но, по мнению главного героя, они должны быть обязательно новыми, потому что новые значит — живые (поскольку «прошлогодние туфли уже мертвые внутри»), новые, также, значит — волшебные: «К первому сентября волшебство, наверное, исчезнет, но сейчас, в конце июня, оно ещё действует вовсю, и такие туфли все ещё в силах помчать тебя над деревьями, над реками и домами» [1, с. 203]. Следовательно, ему нужны туфли отнюдь не вследствие практической, логически обусловленной необходимости, как если бы они износились или стали малы герою. Ему хочется ощущений, волшебства, то есть в первую очередь ему важно именно то, что он чувствует, взаимодействуя с миром, и, уже отталкиваясь от этого, он действует.

Вообще вся фабула романа основана на записях Дугласа в блокноте, где он систематизирует свои субъективные ощущения, облекая их в более-менее понятные словесные формы: «Сперва живёшь, живёшь, ходишь, делаешь что-нибудь, а сам даже не замечаешь. И потом вдруг увидишь: ага, я живу, хожу или там дышу — вот это и есть по-настоящему в первый раз» [1, с. 209]. Это ещё раз подтверждает тот факт, что герою нужно в первую очередь почувствовать, у него всё начинается с чувства.

Холдену Колфилду, герою произведения «Над пропастью во ржи», чтобы попрощаться с местом по-настоящему, необходимо в первую очередь «почувствовать» это: «Но когда я расстаюсь с каким-нибудь местом, мне надо почувствовать, что я с ним действительно расстаюсь. ... Вдруг я вспомнил про одну штуку и сразу почувствовал, что я отсюда уезжаю навсегда» [5, с. 10].

Глазастик Финч, в финальной сцене романа «Убить пересмешника» видит мир с точки зрения Страшилы, причём она это тоже в первую очередь именно чувствует, проживает несколько лет, точно с точки зрения мистера Рэдли: «Человека по-настоящему узнаешь только тогда, когда влезешь в его шкуру и походишь в ней. Я только постояла под окном у Рэдли, но и это не так уж мало» [3, с. 412]. Она «понимает» его, и это понимание основано не на логических аргументах, а на ощущении, что она «влезла в его шкуру» и «походила в ней».

Важную роль в становлении героев играют образы окружающих их людей, ведь люди являются частью мира, и, общаясь с ними, дети сталкиваются с другими, отличными от своих ценностями, вступают в конфликты, меняются. Окружающие делятся на тех, к кому герои испытывают положительные чувства, и тех, к кому — отрицательные (не только ненависть, раздражение, но и страх), а также на взрослых и детей. В этой статье уделим внимание именно образам взрослых.

В произведениях «Убить пересмешника» и «Вино из одуванчиков» главные герои — дети более младшего возраста, чем Холден Колфилд в повести «Над пропастью во ржи», и их взрослые более надежные, и в целом образов «хороших» взрослых в данных произведениях больше. Но даже внутри этого обобщения есть своя градация — чем старше становятся герои, тем больше они сталкиваются с тем, что взрослые на самом деле уязвимы или несовершенны. Образ Аттикуса Финча, отца главной героини романа «Убить пересмешника», стойкого и честного человека, знающего, умного, сначала кажется детям нерушимым. Вот как говорит о нём их соседка мисс Моди: «Не часто обстоятельства призывают нас доказать, что мы и в самом деле христиане, но уж когда это случается, у нас есть на то люди вроде Аттикуса» [3, с. 318].

Но, как отмечает Ф. Н. Керашева, «то «совершенство», с которым Харпер Ли вырисовывает образ Аттикуса, реализуется более или менее в рамках семейных отношений» [2], а за их пределами «всё намного сложнее» — ему приходится считаться с миром, не показывать эмоций и быть рассудительным, искать компромиссы. Когда Боб Юэл плюёт ему в лицо, он не даёт сдачи. Когда группа агрессивных настроенных горожан ночью угрожает ему возле тюрьмы, где он сторожит заключённого, ему приходится сохранять спокойствие, ведь к тюрьме также прибегают и его дети с другом. «Я думала — вот он обрадуется — но лицо у него сделалось такое, что всё моё веселье пропало. В глазах его мелькнул самый настоящий испуг, пропало было, но тут сквозь толпу пробрались Джим и Дилл — и он опять поглядел испуганно» [3, с. 223]. По ходу повествования главная героиня замечает в отце всё больше нового, и то, что он боится, и то, что сильнее, чем показывает и рассказывает. Например, в эпизоде, где он застрелил бешеную собаку. До того момента дети даже не знали, что Аттикус умеет стрелять, да к тому же, очень метко. Девочка постепенно осознаёт, что он всё же не всемогущ (ничего не смог сделать с несправедливостью,

произошедшей с Томом Робинсоном). Через развитие образа отца, изменения в его восприятии героиней, мы можем видеть, как меняется и постепенно взрослеет сама девочка.

Помимо изначального больше суеверно принятого на веру, чем составленного в соответствии со своими реальными впечатлениями и опытом, образа Страшилы Редли, который впоследствии показал себя абсолютно противоположным сложившимся о нём представлениям, взрослым-угрозой можно, несомненно, назвать Боба Юэла, который плюнул в лицо Аттикусу и угрожал ему.

«...Аттикус спросили:

— Что тебя тревожит, сын?

— Мистер Юэл, — напрямик сказал Джим.

— А что случилось?

— Ничего. Мы за тебя боимся, надо, чтоб ты с ним что-то сделал» [3, с. 322].

Столкновение с такой «реальной» угрозой важно для становления героини, потому что до этого момента, до дела Тома Робинсона, суда и всех сопутствовавших ему неприятностей Глазастик даже не думала, что близким людям может действительно угрожать смертельная опасность, что люди могут быть настолько злыми, агрессивными.

К «ненадёжным» взрослым можно отнести и представителей закона, несправедливо обвинивших Тома Робинсона. И самих жителей города, в открытую оскорбляющих отца на глазах у детей.

В романе «Вино из одуванчиков» почти все взрослые образы — положительные. В самом начале, когда Дуглас с отцом и братом едет в лес и осознает, что он «живой», герой думает: «Папа знает, — понял он. — всё так и было задумано. Он нарочно привёз нас сюда, чтобы это со мной случилось! Он тоже в заговоре, он всё знает! И теперь он знает, что и я уже знаю» [1, с. 196]. Отец для него в тот момент умный и знающий, он — часть произошедшего чуда, он, можно сказать, подарил его сыну. И потом, когда в овраг выкидывают сломавшуюся восковую фигуру Мадам Таро, и Дуглас «спасает» её, забирает домой, отец ему помогает, и говорит, что всё понимает.

Ненадёжность же взрослых, уязвимость выражена тем, что они не властны над изменениями, как водитель трамвая над тем, что трамвай больше не будет работать. Или, как мисс Ферн и мисс Роберта, сами создают эти изменения (запирают Зеленую машину в гараже и больше на ней не катаются), и, конечно, тем, что они умирают. Герой так и записывает в своем блокноте:

«Нельзя полагаться на людей, потому что:

...

...чужие люди умирают...

...знакомые тоже умирают...

...друзья умирают...

...люди убивают других людей как в книгах...

...твои родные тоже могут

умереть...» [1, с. 354].

И самый «ненадежный» мир у Холдена Колфилда. Даже единственный, пожалуй, за весь роман образ «хорошего» взрослого, человека, которому можно довериться, оказывается скомпрометирован. Когда герою негде ночевать, он звонит своему бывшему учителю, и тот пускает его в дом, он гостеприимен, общается на равных, слушает, а не просто поучает. Но в середине ночи Холден просыпается от того, что мистер Антолини гладит его по голове, и пугается. Его первая реакция — негативная, в глубине души он никому из взрослых не может довериться, его некому защитить. Образ надёжного взрослого переплетается со вторым «типом» взрослых, с теми, кто является угрозой.

Настоящей угрозой, перед лицом которой главный герой оказывается абсолютно беззащитен, является Морис, лифтер-сутенёр: «вид у него был такой, будто он ужасный, ужасно устал или ему всё надоело. Господи, как я испугался» [5, с. 153]. Морис ему угрожает, бьёт его, грабит, а герой настолько испуган и беспомощен перед циничной силой, что он может только кричать, но не способен защитить себя. В целом же герои-взрослые в этой повести просто не внушают доверия. Все они «ломаки», и старый Спенсер, и директора, и музыканты. И даже старший брат в Голливуде совсем «сcurвился», он не идеален и не может уже быть абсолютным авторитетом [5].

Таким образом, через восприятие героем образов взрослых писатели показывают становление героев и процесс их взросления. То, что герой замечает во взрослых, показывает читателю, каково его

мировоззрение, а также то, что в нём меняется. Например, присутствие или отсутствие «зла» в мире героев данных произведений является определённым маркером. То, что оно появляется по ходу повествования, не означает, что до этого его не было, но показывает, что герой достаточно повзрослел, то есть изменился, чтобы его заметить. Для раскрытия внутреннего мира главных героев данных произведений важно изображение различных образов взрослых. Это могут быть как близкие, те, кто служит ориентиром, опорой, так и персонажи, с которыми герой вступает в конфронтацию, те, кто служит подтверждением правильности внутренних устремлений героя, выработанных в близком кругу, а также взрослые, которые раскрываются для героя по-новому в позитивном или негативном смысле. Изображение взаимоотношений ребёнка с разными типами взрослых углубляют психологический портрет героя, который замечает в окружающем мире нечто новое, что показывает динамику его развития, то есть взросления.

Литература

1. *Бредбери Р.* Передай добро по кругу: сборник / пер. с англ.; сост. Р. Рыбкин. — М.: Молодая гвардия, 1982. — 414 с.
2. *Керашева Ф. Н.* Поиски «Смысла жизни» через призму детского мира в романе Харпер Ли «Убить пересмешника...» // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 2: Филология и искусствоведение. 2012. № 4 (107).
3. *Ли Х.* Убить пересмешника. — М.: АСТ, 2024. — 416 с.
4. *Платыгина С. М., Поршнева А. С.* Повесть «Вино из одуванчиков» Рэя Бредбери как роман воспитания // Мировая литература в контексте культуры. 2012. № 1 (7).
5. *Сэлинджер Д.* Над пропастью во ржи. — М.: Эксмо, 2024. — 320 с.

Калиниченко Анна Алексеевна,

студентка театральной школы,
Университет «Синергия», Москва

Калитина Виолетта Евгеньевна,

студентка театральной школы,
Университет «Синергия», Москва

Научный руководитель

Коржова Инесса Николаевна,

доктор филологических наук,
профессор кафедры отечественной и
зарубежной литературы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: clean24@yandex.ru
SPIN-код: 3261-7802
ORCID: 0000-0001-6368-6888

Режиссерское прочтение романа Л. Н. Толстого «Война и мир» в экранизациях 1967 и 2016 гг.

Аннотация. В работе анализируются экранизации романа Л.Н. Толстого «Война и мир», осуществленные С. Бондарчуком в 1965-1967 гг. и Т. Харпером в 2016 г. (телеканал BBC). В работе рассмотрены вопросы соответствия актёров персонажам, соблюдения или трансформации сюжета, визуализации образов романа. В кинофильме 1967 года отмечается внешнее соответствие актёров образам, показ взросления главной героини – Наташи Ростовской. При внешней достоверности сделаны некоторые уступки моде 1960-х в решении женских костюмов. В телесериале 2016 года отмечены значительные расхождения с первоисточником: усиленное внимание к интимной составляющей жизни героев на основе вольного развития некоторых романских мотивов. Установлено, что на визуальную составляющую влияет стилистика изображения режиссёра 1920-х. Успехом экранизации назван образ Пьера Безухова, воплощенный Полом Дано. Основным является жанровое различие экранизаций: кинофильм С. Бондарчука сохраняет масштабность эпопеи, в телесериале Т. Харпера происходящее сведено к любовной истории и близко жанру мелодрамы.

Ключевые слова: Л. Толстой, «Война и мир», жанр, эпопея, экранизация, интерпретация, трансмедиаальный перевод.

Kalinichenko Anna,

Student at the School of the Theater,
Synergy University, Moscow

Kalitina Violetta,

Student at the School of the Theater,
Synergy University, Moscow

Scientific Supervisor

Korzhova Inessa,

D.Phil. in Philology,
Professor at the Department of Domestic
and Foreign Literature,
Synergy University, Moscow,
E-mail: clean24@yandex.ru
SPIN-code: 3261-7802
ORCID: 0000-0001-6368-6888

A Director's Interpretation of Leo Tolstoy's Novel War and Peace, filmed in 1967 and 2016

Abstract. The paper analyzes the film adaptations of Leo Tolstoy's novel «War and Peace», made by S. Bondarchuk in 1965-1967 and T. Harper in 2016 (BBC TV channel). The paper considers the issues of matching actors to characters, observing or transforming the plot, and visualizing the images of the novel. In the 1967 film, the external correspondence of the actors to the images is noted, showing the maturation of the main character, Natasha Rostova. With external authenticity, some concessions were made to the fashion of the 1960s in the design of women's suits. In the 2016 TV series Significant

discrepancies with the original source are noted: increased attention to the intimate component of the characters' lives based on the free development of some novel motifs. It is established that the visual component is influenced by the stylistics of the image of the roaring 1920s. The success of the film adaptation is called the image of Pierre Bezukhov, embodied by Paul Dano. The main difference is the genre of the film adaptations: S. Bondarchuk's film retains the scale of the epic, in T. Harper's television series what is happening is reduced to a love story and close to the genre of melodrama.

Keywords: L. Tolstoy, «War and Peace», genre, epic, film adaptation, interpretation.

Проблема экранизаций классики, соответствия кино- или телефильма литературному материалу отличается неизменной актуальностью. Редкая попытка перевести литературное произведение на язык другого искусства не встречала споров. Ситуация осложняется тем, что часто просмотр экранизации подменяет для массового зрителя знакомство с первоисточником. И методисты порой вынужденно положительно оценивают не сам уровень нового произведения (экранизации), а степень соответствия тексту.

В основе нашего исследования лежит междисциплинарный подход и одновременно принципы герменевтики. Часто экранизацию рассматривают как интерпретацию, но на самом деле даже при бережном отношении к оригиналу происходит перевод произведения на язык другого искусства. По мнению В. И. Мильдона, под экранизацией «имеется в виду не технический смысл понятия (перенесение на экран литературного произведения), а эстетический, предполагающий — и это самое важное для понимания того, с чем сталкивается исследователь, — что имеем дело с феноменом, давно замеченным эстетикой, а именно: с переводом одной художественной системы на язык другой» [3, с. 9]. Мы будем рассматривать экранизацию как продукт трансмедиального перевода. Такой подход позволяет разделять два вопроса: насколько близка интерпретация первоисточнику и насколько она художественно ценна.

Экранизации романа-эпопеи Л. Н. Толстого закономерно привлекают исследователей. Л. И. Сараскина посвятила работу дореволюционным фильмам по роману Л. Н. Толстого [4]. С. Н. Ильенко дал максимально широкий список киноинтерпретаций, упомянув в том числе и те, которые не были переведены на русский язык [2]. Но наиболее часто привлекают внимание исследователей экранизации С. Бондарчука, П. Дорнхельма и Т. Харпера.

Целью нашей работы будет анализ двух экранизаций романа Л. Н. Толстого, осуществленных С. Бондарчуком в 1965–1967 гг. и Т. Харпером в 2016 году, в задачи входит сравнение их между собой и с первоисточником в аспектах жанра, раскрытия образов героев, исторической достоверности.

Существует мнение, что отечественная экранизация 1965–1967 гг. была инициирована выходом в 1956 году на большой экран картины «Война и мир» американского режиссёра Кинга Видора, в которой Пьера Безухова сыграл Генри Фонда, образ Наташи Ростовской воплотила Одри Хепберн, а Андрея Болконского — её супруг Мел Феррер. Как позднее признавалась актриса, эта роль была самой сложной в её жизни. Многие линии героев были сокращены, сценаристы допускали и вольный отход от сюжета. В центре оказались любовные отношения главных героев. Фильм был номинирован на «Оскар» в трёх категориях и получил «Золотой глобус» как лучший иностранный фильм (съёмки велись совместно с Италией).

Успех иностранного кинофильма побудил представителей Министерства культуры СССР рассмотреть вопрос о создании собственной экранизации. Фильм изначально задумывался именно как эпопея, режиссёру были выделены большие средства (18 миллионов рублей), обеспечено участие армии в массовых батальных сценах. В качестве режиссера фильма был утвержден Сергей Бондарчук.

Сценарий будущего фильма был написан Василием Соловьевым и Сергеем Бондарчуком. Авторы старались максимально точно передать сюжет и образы, описанные Львом Толстым в романе. Однако был сделан ряд дополнительных акцентов, например на политическую жизнь того времени.

Для участия в фильме были приглашены лучшие актеры того времени: Вячеслав Тихонов, Ирина Скобцева, Анастасия Вертинская, Олег Табаков и многие другие. Режиссер С. Бондарчук исполнил роль Пьера Безухова. Одной из самых главных проблем стал поиск исполнительницы на роль Наташи Ростовской. Бондарчук никак не мог найти подходящую актрису — кандидатку на роль его помощница нашла не в кинематографической среде. Она предложила посмотреть балерину Людмилу Савельеву. Первая проба прошла неудачно, но упрямая помощница всё же уговорила Бондарчука дать молодой исполнительнице ещё один шанс. Исторический костюм и грим преобразили актрису, она сама ощутила своё слияние с образом Толстого. «Я действительно почувствовала себя Наташей Ростовской!» — вспоминала актриса.

Съёмки фильма продолжались шесть лет. Фильм получил не только отечественное, но и мировое признание. В 1965 году первая часть была удостоена главного приза Московского международного кинофестиваля. В 1968 году кинолента получила Оскар как лучший фильм на иностранном языке. Экранизация «Войны и Мира» до сих пор остаётся одной из самых известных и авторитетных российских экранизаций в истории кино.

«Война и мир» (2016 г.) — один из самых дорогих проектов в истории BBC. Сценаристом мини-сериала выступил легендарный Эндрю Дэвис, который работал над образцовыми экранизациями: «Гордость и предубеждение» с Колином Ферттом и «Ярмарка тщеславия». Режиссёром выступил молодой театральный режиссер Том Харпер, в чьём послужном списке на тот момент самой известной работой был сериал «Острые козырьки».

Актерский состав — сложившиеся драматические актеры, которые не раз доказывали свой талант (Джим Бродбент, Джиллиан Андерсон, Кен Стотт и др.) и молодые звезды (Пол Дано, Джеймс Нортон и Лили Джеймс). «Война и мир» 2016 года отличается от отечественной версии тем, что сериал, хотя относится к первоисточнику довольно бережно, но отличается некоторым смещением акцентов, выдвижением одних героев и событий при игнорировании других. Сериал состоит из шести серий, и ради сокращения материала создатели пожертвовали прежде всего «народной линией» и сосредоточились на светском мире и любовных линиях. Здесь Пьер Безухов и Андрей Болконский прежде всего герои романтической драмы, а затем уже мыслители, пытающиеся понять суть жизни и судьбу России. В новом прочтении «Войны и мира» Наташу исполняет Лили Джеймс. Актриса играет чрезмерно раскованную девушку, ведущую себя неуместно своему положению. Кроме того, игнорируется тот факт, что Наташе в начале романа 12 лет, героиня в исполнении Л. Джеймс выглядит слишком взрослой и даже искушенной. Джеймс Нортон в роли князя Андрея, покоривший англоязычный мир (он даже был назван новым мистером Дарси), отвечает современным представлениям о красоте. За ним после начала съёмок сериала «Гранчестер» закрепляется ампула глубокого, но разочарованного, погруженного в депрессию героя. Очевидно, образ князя Андрея был прочитан сквозь эту призму, что нивелирует его нравственные обретения.

Безусловной удачей сериала стал образ Пьера Безухова, которого сыграл Пол Дано. Актер до этого был известен своим участием в инди-фильмах и не играл классических героев. В сериале он показал широкий актёрский диапазон, близко подошёл к книжному герою и передал сложный путь его духовного преображения. Если в герое Бондарчука прочитывалась скорее рассеянность от постоянной сосредоточенности над внутренними сомнениями, то Дано передал безвольного, мягкого и глубоко чувствующего человека.

Наиболее заметным отходом от сюжета стало воплощение в сюжете любовных походов Элен Безуховой, о которых в романе лишь сообщалось в форме сжатого повествования, без развертывания в изобразительный план. Наиболее скандальной оказалась реализация того, о чём в романе сказано буквально в одном предложении, передающем сплетни: «Мне говорили, что её брат Анатолий был влюблен в неё, и она влюблена в него, что была целая история и что от этого услали Анатолия» [5, т. 4, с. 280]. Роман брата и сестры Курагиных, который в книге был лишь сплетнями, показан в сериале как существовавший в действительности.

Несмотря на то что сериал снимали частично в России, в том числе в Петербурге и под Новгородом, а костюмы предоставлял Ленфильм, исторических ошибок в сериале достаточно. В качестве имения Лысые Горы была снята императорская резиденция Павла I в Гатчине. Вероятно, так было реализовано представление о роскоши русской жизни. В экранизации С. Бондарчука усадебный быт показан много точнее. В сцене охоты и визита к дядюшке обращает на себя внимание простота дома помещного дворянина.

Если рассматривать историческую достоверность костюмов героев, то определенные упреки можно высказать в адрес обеих экранизаций. В кинофильме 1960х гг. ампирные платья упрощены в угоду моде 1960-х гг., макияж и особенно высокие прически «бабетта» также воплощают моду времён создания фильма. В сериале 2016 года в облике героев воплотились разные культурные шаблоны. Представление о русской патриархальности заставляет костюмеров надеть на шею княжне Марье огромный нательный крест поверх платья, нарядить князя Илью Ростова в мурмолку, с которой он не расстанется даже во время визитов. В то же время главная героиня появляется с распущенными волосами и челкой,

что, вероятно, должно осовременить её образ и сделать его привлекательным для сегодняшнего зрителя. Платья героинь отличаются непозволительной нескромностью и скорее отсылают к 1920-м гг., чем к ампиру.

Большинство исследователей отмечают, что если С. Бондарчуку удалось сохранить жанр эпопеи, то у британских кинематографистов этого не получилось. В исследовании С.А. Асеевой особое внимание уделяется отсутствию в экранизации архетипических для русской национальной культуры образов, воплощавших у Толстого эпическое начало [1]. Мы остановимся на другом уровне кинотекста: рефлексии героями связи с народом.

Обратимся к сравнению эпизодов, которые, несмотря на значимость для решения этого вопроса, пока не привлекали внимание исследователей. Речь идёт о Бородинском сражении и пробуждении в лучших героях-дворянах национального чувства. В экранизации 1967 года Андрею Болконскому дано произнести весь сложный монолог о войне, с ключевой фразой «Война не любезность, а самое гадкое дело в жизни» [5, т. 6, с. 239–240]. Это озлобленность, иссушающая князя, через опыт ненависти роднит его с народом. Сцена, ставя под удар зрелищность, снята в тёмном сарае. Думается, колористика является формой психологического раскрытия героя. Удивительно, что хотя Харпер говорил о пацифистском пафосе фильма, эта сцена подменена в его фильме исповедью Андрея Пьеру. Темой размышлений героя перед Бородинским сражением, где решится судьба Родины, является измена Наташи. Этот диалог не выдуман полностью, но вырастает из мыслей, которые у Толстого гордый Андрей хранит про себя: «„Я понимал её, — думал князь Андрей. — Не только понимал, но эту-то душевную силу, эту искренность, эту открытость душевную, эту-то душу её, которую как будто связывало тело, эту-то душу я и любил в ней... так сильно, так счастливо любил...“ И вдруг он вспомнил о том, чем кончилась его любовь. „Ему ничего этого не нужно было. Он ничего этого не видел и не понимал“» [5, т. 6, с. 241].

Сравнение этих эпизодов красноречиво свидетельствует о выборе режиссерами жанра своего фильма. Если Бондарчук ориентирован на сохранение эпичности, то Харпер предпочитает мелодраматическую составляющую. Собственно, этой ключевой установкой могут быть объяснены и другие различия экранизаций.

Литература

1. *Асеева С.А.* Философско-антропологические мотивы романа-эпопеи Л. Н. Толстого «Война и мир» в интермедиаальном пространстве телевидения (на примере одноимённых телесериалов Роберта Дорнхельма и Тома Харпера) // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2017. № 28. С. 10–19.
2. *Ильченко С.Н.* «Война и мир» и XX век. Экранная судьба романа русского классика // Вестник ВГИК. 2010. № 2. С. 60–68.
3. *Мильдон В.И.* Что же такое экранизация? // Мир русского слова. 2011. № 3. С. 9–14.
4. *Сараскина Л.И.* Лев Толстой в раннем российском кинематографе // Текст и традиция. 2017. № 5. С. 335–379.
5. *Толстой Л.Н.* Война и мир // Толстой Л.Н. Собр. соч. в 20 т. Т. 4–7. – М.: ГИХЛ, 1961–1963.

Сластникова Елизавета Евгеньевна,
студентка 2-го курса
факультета кино и телевидения,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Olisenok@mail.ru

Научный руководитель
Ушакова Елена Вячеславовна,
кандидат филологических наук, доцент,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-код: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

Образ зеркала в зарубежной сказке и фэнтези (на примере творчества Г.Х. Андерсена, Л. Кэрролла, Э.Т. Гофмана, Д. Роулинг)

Аннотация. Работа посвящена анализу образа и символики зеркала в произведениях Г.Х. Андерсена, Э.Т. А. Гофмана, Л. Кэрролла и Д. Роулинг. Используя сравнительно-сопоставительный метод, автор исследует роль образа зеркала в сказках и фэнтези, показывая его как портал в иные миры, символ искажения восприятия, а также отражения души. В произведении Г.Х. Андерсена «Снежная королева» зеркало троллей и замерзшее озеро выступают как метафоры духовной слепоты и разрушения. Как реализация мотива раздвоенности героя и потери им отражения представлен образ зеркала в сказочной новелле «Приключение в новогоднюю ночь» немецкого романтика Э.Т. А. Гофмана. В сказке Л. Кэрролла зеркало воплощает границу между реальностью и фантазией, а также символизирует взросление и изменение восприятия окружающего мира. В произведениях современной английской писательницы Д. Роулинг зеркала отображают мечты, внутренние конфликты и опасности одержимости иллюзиями, а также являются предвестниками судьбоносных событий. Проводится анализ реализации мотива треснувшего и разбившегося зеркала в сказке «Снежная королева» и в романах о Гарри Поттере. В статье подчёркивается многообразие функций зеркала – от портала в иные миры до символа раздвоенности, раскрывающего внутренний мир героев.

Ключевые слова: зеркало, сказка, фэнтези, Э. Т. А. Гофман, Д. Роулинг, Г. Х. Андерсен, Л. Кэрролл.

Slastnikova Elizaveta,
2nd Year Student
at the Faculty of Cinema and Television,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Olisenok@mail.ru

Scientific Supervisor
Ushakova Elena,
PhD in Philology,
Associate Professor,
Synergy University, Moscow,
E-mail: EUshakova@synergy.ru
SPIN-code: 9106-4507
ORCID: 0000-0002-7235-3126
Researcher ID: AAE-1994-2020

The Image of a Mirror in Foreign Fairy Tales and Fantasy (Based on the Works of G.H. Andersen, L. Carroll, E.T. Hoffman, D. Rowling)

Abstract. The work is devoted to the analysis of the image and symbolism of the mirror in the works of H.H. Andersen, E.T. A. Hoffman, L. Carroll and J. Rowling. Using the comparative method, the author explores the role of the mirror in fairy tales and fantasy, showing it as a portal to other worlds, a

symbol of distortion of perception, as well as the reflection of the soul. In H.H. Andersen's The Snow Queen, the troll mirror and the frozen lake act as metaphors for spiritual blindness and destruction. The image of a mirror in the fairy tale novel «The Adventure on New Year's Eve» by the German romantic E.T. A. Hoffmann is presented as the realization of the motive of the hero's duality and loss of reflection. In L. Carroll's fairy tale, the mirror embodies the boundary between reality and fantasy, and also symbolizes growing up and changing the perception of the surrounding world. In the works of the modern English writer J.K. Rowling, mirrors reflect dreams, internal conflicts and the dangers of obsession with illusions, and are also harbingers of fateful events. The analysis of the realization of the motif of a cracked and broken mirror in the fairy tale «The Snow Queen» and in the Harry Potter novels is carried out. The article emphasizes the diversity of the functions of the mirror – from a portal to other worlds to a symbol of duality, revealing the inner world of the heroes.

Keywords: mirror, fairy tale, fantasy, E.T. A. Hoffman, J. Rowling, G.H. Andersen, L. Carroll.

Зеркало является одним из важных образов мировой литературы. Оно служит многогранным символом и выполняет различные функции. Особенно часто образ зеркала используется в жанрах сказки и фэнтези, где оно становится порталом в иные миры, средством познания или же отражением души героя.

Цель данного исследования – используя сравнительно-сопоставительный метод, рассмотреть образ и символику зеркала в произведениях Г.Х. Андерсена «Снежная Королева», Э. Т.А. Гофмана «Приключения в новогоднюю ночь», Л. Кэрлла «Алиса в Зазеркалье», Д. Роулинг «Гарри Поттер».

Обратимся к образу зеркал в зарубежных сказках, написанных в эпоху романтизма. Ключевой чертой этого литературного направления становится двоемирие, поэтому неслучайно активное использование романтиками образа зеркала, порождающего как будто второй мир или служащего порталом в иное измерение.

В сказке Г.Х. Андерсена «Снежная королева» важную роль в завязке конфликта играет зеркало троллей, разлетевшееся на множество осколков. Примечательно, что такое зеркало выступало исключительно проводником зла: *«Он смастерил такое зеркало, в котором всё доброе и прекрасное уменьшалось донельзя, всё же негодное и безобразное, напротив, так и бросалось в глаза и казалось ещё хуже»* [1]. Попавший в сердце Кая осколок исказил восприятие мира мальчика, заставляя видеть только плохое, разрушая его способность к любви и сочувствию. Зеркало троллей – это не просто предмет, а метафора духовной слепоты и разрушения, вызванного злом, которую способна преодолеть лишь истинная любовь. В последней главе появляется *«зеркало разума»* – замерзшее озеро в чертогах Снежной королевы: *«Посреди самой большой пустынной снежной залы находилось замёрзшее озеро. Лёд треснул на нём на тысячи кусков, ровных и правильных на диво. Посреди озера стоял трон Снежной королевы; на нём она восседала, когда бывала дома, говоря, что сидит на зеркале разума; по её мнению, это было единственное и лучшее зеркало в мире»* [1]. Замёрзшее озеро-зеркало в царстве Снежной королевы также соотносится с зеркалом троллей. Это зеркало, пытавшееся отразить Бога, разбилось, падая с неба, подобно тому, как озеро-зеркало разбито на осколки льда. Оба зеркала демонстрируют неполноту отражения, неспособность показать объективную картину мира, передавая лишь негативные аспекты бытия [3]. Попытка Кая сложить из осколков зеркала разума слово *«вечность»* обречена на провал, ведь вечность Снежной королевы – это владение мёртвым, застывшим миром. Таким образом, оба зеркала образуют замкнутый круг, подчёркивая невозможность достижения истины через измененное восприятие.

Образ зеркала в «Снежной королеве» связан с проблемой искажения восприятия и мира. Оно является символом скрытого влияния зла, постепенно разрушающего душу человека, и подчеркивает важность любви, веры и добра как противопоставлению этому злу.

В сказочной новелле Э. Т.А. Гофмана «Приключения в новогоднюю ночь» зеркало представляет собой ключевой символ. Оно выступает в роли пограничного элемента, символизирующего связь с тёмным потусторонним миром, а также символизирует раздвоенность души героя. Эразм, с одной стороны, любит свою жену, но поддается в прямом смысле дьявольским чарам Джульетты. Джульетта пытается уговорить Эразма подарить ей свое отражение, и его потеря символизирует разрушенную целостность героя, который теряет вместе с отражением как будто часть себя, своей души, что не может не ужасать героя: *«Она отбросила покрывало с зеркала. Прижав к груди Джульетту, Эразм с восторгом смотрел на своё отражение. Однако оно не повторяло ни одного его движения. Эразм содрогнулся до глубины души.»* [2] Потеряв своё отражение, герой становится изгоем, вынужденным скрывать эту свою особенность,

так как обычно в зеркалах не отражается нечистая сила. И, как оказывается, Джульетта связана с тёмным миром, так как пытается заставить героя подписать договор, который означал бы утрату семьи для героя и даже полную утрату души. В последний момент герой отказывается подписывать договор и видит страшное преображение Джульетты: «огневые молнии засверкали в глазах Джульетты, страшная гримаса исказила её черты, жаром пламени повеяло от ее объятий. — Прочь, адское отродье! Моя душа тебе не достанется! Именем Спасителя, прочь, змея, прочь, адское пламя пылает в тебе! Так вскричал Эразм и недрогнувшей рукой оттолкнул Джульетту, всё еще удерживавшую его. Вдруг раздался пронзительный визг, оглушительный скрежет, и словно чёрные вороновые крылья захлопали в комнате» [2]. Так, в этом произведении зеркало оказывается отражением раздвоенности души главного героя, выбора между добром и злом.

Уже в самом названии произведения Л. Кэрролла «Алисе в Зазеркалье» заявлен один из главных образов — зеркало. Это символ, который не просто отражает реальность, а становится дверью в мир, полный абсурда и сюрреалистических изменений. Зеркало представляет собой границу между двумя мирами — реальным и фантастическим. За зеркалом царит совершенно иной порядок, где логика и привычные законы физики не работают, и окружающий мир превращается в нечто совершенно необычное. Зеркало — это порог, который разделяет два мира. Если в одном есть обычные правила, то в другом эти правила нарушаются и искажаются. Когда Алиса решается шагнуть в зеркало, она выражает свою решимость увидеть то, что скрывается за его поверхностью. Это также может символизировать взросление Алисы, переход на новый жизненный этап и её готовность к этому. В мире, созданном зеркалом, всё алогично на первый взгляд. Кэрролл использует зеркала, чтобы показать, что реальность может быть не такой, как мы привыкли её воспринимать. В итоге зеркало в произведении Кэрролла — это не только символ физического перехода в новый мир, но и образ, через который автор исследует проблемы восприятия реальности, взросления, относительности истины и нашего взгляда на мир.

Примечательно, что образ зеркала играет важную роль не только в романтических сказках XIX века, но и в современной литературе, в том числе жанре фэнтези. В книгах о Гарри Поттере Д. Роулинг зеркала символизируют как надежду, так и утрату, и опасность одержимости желаниями. Подаренное Сириусом зеркало, предназначенное для общения: «Если захочешь со мной поговорить, надо только сказать в него моё имя; тогда ты появишься в моём зеркале, а я в твоём», становится символом непреодолимого барьера смерти, подчёркивая бессилие магии перед ней. Разбитое зеркало отражает скорбь Гарри и недостижимость любимого крёстного. Зеркало Еиналеж (отметим, что это слово как будто «отзеркаливает» слово «Желание»), показывающее сокровенные желания, раскрывает стремления главных героев: Гарри — к семье, Рона — к признанию, Дамблдора — к воссоединению с близкими. Однако зеркало предостерегает об опасности увлечения иллюзиями, подчёркивая, что жизнь проходит мимо тех, кто одержим лишь мечтами. Зеркало здесь — символ стремления к счастью, но также и опасности иллюзий: «Таким образом, зеркало Еиналеж, не дающее ни знаний, ни правды, ни утешения, становится ложным компасом: смотрящийся теряет связь с реальным миром и пребывает в царстве грез» [4, с. 86].

Также в этом цикле возникает и мотив разбитых, треснувших зеркал, связанный с образом Волдеморта. Например, в романе «Гарри Поттер и тайная комната» обращаем внимание на треснувшее зеркало в туалете Плаксы Миртл, убитой Томом Реддлом, в книге «Гарри Поттер и Орден Феникса» Гарри во сне видит отражение лица Волдеморта в треснутом зеркале. Всё это указывает на присутствие зла и разрушения, зеркала представлены как предвестники трагических событий.

Существует определённое сходство мотивов разбитого зеркала и его интерпретации в сказке «Снежная королева» и в романах о Гарри Поттере. Как зеркало троллей разбилось на множество осколков, которые разлетелись по всему свету, так и душа темного лорда была расколота на несколько частей, заточенных в определённые предметы, разбросанные в разные места. Вспомним, что одно из значений символа зеркала — отражение души. Кай пытался сложить слово «вечность» из льдинок, а Волдеморт стремился к вечной жизни путём разделения души. Также есть и отличия. В Герду не попал осколок, поэтому, в отличие от Кая, она не стала холодной, видящей лишь зло. А Гарри, несмотря на то что сам являлся одним из крестражей Волдеморта, не поддался влиянию страхов и сражался на стороне добра. Таким образом, в цикле книг о Гарри Поттере значение образов зеркал более широкое, связанное с исследованием психологии и внутренней жизни персонажей. Это не только волшебные предметы, а метафора человеческой натуры с её противоречиями и борьбой добра и зла.

Итак, зеркало как образ и символ выполняет различные функции и задачи в произведениях. Оно может представлять собой символ портала в другой алогичный мир, как, например, в «Алисе в Зазеркалье». В «Приключении в новогоднюю ночь» зеркало служит проводником в потусторонний тёмный мир и олицетворяет потерю героем души, а также связано с мотивом заключения сделки с дьяволом, столь распространённом в немецкой литературе. Или же несёт в себе значение искажения восприятия, как в «Снежной королеве». В романах Д. Роулинг функции зеркал многообразны, они показывают заветные мечты героев, выявляют врагов, предупреждают об опасности, служат предметом связи, а также отражают внутренние противоречия и стремления героев.

Литература

1. *Андерсен Г.Х.* Снежная королева [Электронный ресурс]. URL: https://royallib.com/read/andersen_gans_hristian/snegnaya_koroleva.html#0 (дата обращения: 02.04.2025).
2. *Гофман Э.Т.А.* Приключение в новогоднюю ночь [Электронный ресурс]. URL: http://www.lib.ru/GOFMAN/r_priklyucheniya.txt (дата обращения: 05.04.2025).
3. *Шевелева Т.Н., Котомкина Е.С.* Архетип зеркала в сказке Г.Х. Андерсена «Снежная королева» // Нижегородское образование. 2015. № 1.
4. *Шкурская Е.А.* Зеркало как образ и символ в зарубежной литературной сказке XIX-XX вв.» // Филологические науки. Вопросы теории и практики. — Тамбов: Грамота, 2020. Т. 13. Выпуск 2. С. 84–87.

ТРАДИЦИИ И НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ЛИТЕРАТУРЕ

ГРНТИ: 17.09.91

Дубас Софья Геннадьевна,
студентка факультета дизайна,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: s-dubas@list.ru

Научный руководитель
Ульянова Анна Владимировна,
старший преподаватель кафедры
отечественной и зарубежной литературы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: AUlianova@synergy.ru

Проблема одиночества в поэме М. Ю. Лермонтова «Демон»

Аннотация. В данной статье рассматривается тема одиночества в поэме Михаила Юрьевича Лермонтова «Демон». Цель исследования поэмы «Демон» – анализ экзистенциального одиночества главного героя как отражения духовного кризиса и поиска смысла жизни. Основным объектом анализа является образ главного героя, который, будучи отвергнутым и бессмертным, вынужден испытывать вечные страдания и тоску. Одиночество Демона представляется не только как его личная трагедия, но и как символ более широкой духовной потерянности, характерной для человеческого существования. Ключевой момент, который выделяет автор, заключается в том, что уныние Демона не является лишь последствием его бунта против установленного порядка, но также является источником его внутреннего несчастья. Стремление героя к любви, которая оказывается недостижимой, подчёркивает его глубокое страдание. Это делает проблему одиночества более многогранной – она затрагивает не только личные переживания, но и аспекты, связанные с поиском смысла жизни и места в мире. Мучения Демона можно трактовать как плату за его отказ от смирения и покорности, что превращает его в фигуру, представляющую не только индивидуальный конфликт, но и протест против несовершенства бытия. Таким образом, поэма Лермонтова предлагает читателю задуматься над тем, что одиночество становится неизбежным следствием внутреннего бунта и стремления к чему-то большему, чем простое существование. Актуальность работы заключается в переосмыслении вечной проблемы одиночества через призму лермонтовского героя, чьи страдания отражают духовные поиски и метания, свойственные человеку.

Ключевые слова: демон, Лермонтов, одиночество, личная трагедия.

Dubas Sofia,
Student at the Faculty of Design,
Synergy University, Moscow,
E-mail: s-dubas@list.ru

Scientific Supervisor
Ulyanova Anna,
Senior Lecturer
at the Department of Russian
and Foreign Literature,
Synergy University, Moscow,
E-mail: AUlianova@synergy.ru
SPIN-code: 9692-1727
ORCID: 0000-0001-6079-5034

The Problem of Loneliness in the Poem by M. Yu. Lermontov "Demon"

Abstract. This article explores the theme of loneliness in Mikhail Yuryevich Lermontov's poem "The Demon." The purpose of studying the poem "The Demon" is to analyze the existential loneliness of the main character as a reflection of a spiritual crisis and the search for meaning in life. The main object of analysis is the image of the main character who, being rejected and immortal, is forced to experience eternal suffering

and longing. The Demon's loneliness is presented not only as his personal tragedy but also as a symbol of a broader spiritual lostness characteristic of human existence. The key point emphasized by the author is that the Demon's despondency is not only a consequence of his rebellion against the established order but also a source of his inner unhappiness. The hero's aspiration for love, which turns out to be unattainable, underscores his profound suffering. This makes the problem of loneliness more multifaceted – it touches not only personal experiences but also aspects related to the search for meaning in life and a place in the world. The Demon's torment can be interpreted as payment for his refusal to accept humility and obedience, which transforms him into a figure representing not only an individual conflict but also a protest against the imperfection of being. Thus, Lermontov's poem invites the reader to reflect on the idea that loneliness becomes an inevitable consequence of internal rebellion and the desire for something greater than mere existence. The relevance of this work lies in rethinking the eternal problem of loneliness through the prism of Lermontov's hero, whose suffering reflects the spiritual searches and wanderings inherent in man.

Keywords: Demon, Lermontov, loneliness, personal tragedy.

Проблема одиночества в русской литературе является одной из центральных, пронизывающих произведения разных эпох и направлений. Р. К. Ужахова, кандидат филологических наук, в своём исследовании обращает внимание на то, как понятие «одиночество» находило свое отражение и отождествление в глубинах античной философии, в бессмертных строках Гомера, в трудах Аристотеля, Платона и многих других писателей, поэтов и мыслителей: *«Мотив «одиночество» отождествляли как «судьба», «мудрец», «мудрость», «братство по оружию», «дружба», «душа», «уравновешенность», «жизнь сообща», «любовь», «изгой» и т. д.»* [1, с. 59–60]. Одиночество предстаёт как следствие социальной изоляции, духовного кризиса, невозможности найти взаимопонимание с окружающим миром. Оно часто связано с образом «лишнего человека» — героя, не находящего себе места в обществе. Это проявляется в образах Онегина, Печорина, Обломова, которые, неспособные к искренним чувствам и активной деятельности, ощущают отчуждение и скуку. Мы рассмотрим эту проблему на примере, казалось бы, хорошо знакомого произведения — поэмы Михаила Юрьевича Лермонтова «Демон».

Учёные М. П. Гребнева и О. Е. Николаева справедливо отмечают, что романтическая поэма «Демон» занимает центральное место в творчестве М. Ю. Лермонтова, развивая демоническую тему, пронизывающую все его произведения. Замысел этой поэмы сопровождал М. Лермонтова ещё с юношеских лет, претерпев восемь редакций, вошедши в списки с запретом на публикацию, и найдя отголоски в его лирике. Масштабность замысла «Демона» и глубина его проблематики проявляются не только в космическом, богоборческом сюжете, но и в той ключевой роли, которую поэма играла в житнетворчестве самого автора: почти десятилетие — с 1829 по 1839 год — динамично развивающийся сюжет «Демона» собирал все оттенки настроений поэта и отражал колебания его мировоззрения [2, с. 57].

В центре нашего внимания — фигура Демона, падшего ангела. Его одиночество — не просто следствие изгнания. Это фундаментальное состояние его души. Лермонтов рисует нам образ существа, обречённого на вечное скитание, лишённого возможности найти покой и гармонию. По словам кандидата филологических наук Е. Г. Николаевой, Демон не просто изнывает от запредельной скуки, вызванной тем, что *«зло наскучило ему»*, но и томится во власти воспоминаний о прошлом, о тех временах, *«когда он верил и любил»*, когда *«не знал ни злобы, ни сомненья»*. Падший ангел жаждал утраченного рая, мечтая о преображении своей горькой участи [3, с. 46]. Демон — это воплощение бунта, но его бунт оборачивается трагедией. Он восстает против Бога, против миропорядка, но в итоге оказывается в абсолютной изоляции.

Давно отверженный блуждал

В пустыне мира без приюта:

Вослед за веком век бежал,

Как за минутою минута,

Однообразной чередой.

Ничтожной властвуя землей,

Он сеял зло без наслажденья,

Нигде искусству своему

Он не встречал сопротивления —

И зло наскучило ему [4, с. 1].

В своем исследовании Г. Ф. Ситдикова замечает, что *«в творчестве Лермонтова есть множество стихотворений, лирический герой которых напрямую ассоциирует себя с падающим ангелом. Как человек лирический герой занимает промежуточное положение в иерархии неба и земли, и в то же время и среди людей ему нет места, т. е. он чужой и вертикальному и горизонтальному»* [5, с. 122].

Важно понимать, что одиночество Демона — это не просто отсутствие общения или компании. Это пустота, ощущение собственной ненужности и бессмысленности существования. Он видит красоту мира, но не может ею насладиться, он жаждет любви, но не способен её испытать. Интересно проследить, как одиночество Демона проявляется в его взаимодействии с природой. Он видит красоту Кавказа, восхищается его величием, но не может ощутить с ним единения. Природа для него — лишь безмолвный свидетель его страданий, зеркало его внутренней пустоты. Он не способен раствориться в ней, почувствовать себя частью этого мира, потому что его гордыня не позволяет ему этого:

*...Дыханье тысячи растений!
И полдня сладострастный зной,
И ароматною росой
Всегда увлажненные ночи,
И звезды яркие, как очи,
Как взор грузинки молодой!..
Но, кроме зависти холодной,
Природы блеск не возбудил
В груди изгнанника бесплодной
Ни новых чувств, ни новых сил;
И все, что пред собой он видел,
Он презирал иль ненавидел* [4, с. 2–3].

Он не принимает ни Бога, ни людей, ни мир таким, какой он есть. Он отвергает всё, что не соответствует его идеалам, его представлениям о прекрасном и совершенном. И в этом отвержении он остаётся один, окружённый лишь собственной тенью, погрузившись в глубокую тоску и печаль. Его страдания — это плата за его гордыню, за его стремление к абсолютной свободе, которая оборачивается вечной покинутостью. В поэме Лермонтова одиночество предстает не только как личная трагедия Демона, но и как отражение более глубоких проблем. Это отражение духовной потерянности, кризиса веры, разочарования в идеалах. Демон — это символ человека, который отвернулся от Бога, от традиционных ценностей, и оказался наедине со своей внутренней тьмой.

Встреча с Тамарой — это, казалось бы, шанс на искупление, на преодоление одиночества. Как пишет Пугоева, *«любовь, которая вспыхнула в душе Демона, стала для него возрождением. Он почувствовал при виде плещущей Тамары «неизъяснимое волнение», оживило «немой души его пустыню». В нём проснулся тот Демон, который жил в счастье и не был злым. Демон желает быть живым и чувствовать, чтобы душа жила, радовалась мелочам жизни и была в гармонии с другой родной душой»* [6, с. 78]:

*И Демон видел... На мгновенье
Неизъяснимое волненье
В себе почувствовал он вдруг,
Немой души его пустыню
Наполнил благодатный звук —
И вновь постигнул он святыню
Любви, добра и красоты!
И долго сладостной картиной
Он любовался — и мечты
О прежнем счастье цепью длинной,
Как будто за звездой звезда,
Пред ним катились тогда.
Прикованный незримой силой,
Он с новой грустью стал знаком;
В нём чувство вдруг заговорило
Родным когда-то языком* [4, с. 5].

Он жаждет вновь ощутить полноту жизни, способность чувствовать, чтобы душа его, истосковавшаяся по свету, могла радоваться простым мелочам и обрести гармонию. Но и здесь проявляется трагическая закономерность: его природа, его прошлое, его бунт против мира не позволяют ему изменить себя. Он пытается любить, но его любовь — это любовь демоническая, эгоистичная, разрушительная. Он хочет обладать Тамарой, подчинить её себе, а не разделить с ней жизнь:

*Она моя! — сказал он грозно, —
Оставь её, она моя!
Явился ты, защитник, поздно,
И ей, как мне, ты не судья.
На сердце, полное гордыни,
Я наложил печать мою;
Здесь больше нет твоей святыни,
Здесь я владею и люблю!* [4, с. 11].

И в итоге он губит её, обрекая себя на ещё большее одиночество. Смерть Тамары — это кульминация трагедии Демона. Она символизирует не только гибель невинной души, но и крах его надежд на искупление. Он остаётся один, с осознанием своей вины, со своей неспособностью к любви и состраданию:

*И проклял Демон побежденный
Мечты безумные свои,
И вновь остался он, надменный,
Один, как прежде, во вселенной
Без упования и любви!..* [4, с. 25].

Таким образом, «Демон» М. Лермонтова — это предостережение. Это напоминание о том, что бунт и гордыня, стремление к свободе без ответственности могут привести к трагическим последствиям. Одиночество Демона — это не просто его личная трагедия, это отражение духовной пустоты, которая может подстергать каждого из нас, если мы отворачиваемся от света, от любви, от человеческих ценностей. Данное произведение помогает нам задуматься о важности смирения, о ценности человеческих связей и о необходимости поиска смысла в жизни, чтобы не повторить трагический путь Демона.

Литература

1. Ужахова Р. К. Тема «одиночества» в поэзии М. Ю. Лермонтова и других русских классиков // *Univsum: филология и искусствоведение: электрон. научн. журнал*. 2024. № 11 (125). С. 59–66.
2. Гребнева М. П., Николаева О. Е. Динамика образа главного героя в редакциях (первой, третьей и шестой) поэмы М. Ю. Лермонтова «Демон» // *Актуальные вопросы современной филологии и журналистики*. 2019. № 4 (35), С. 56–60.
3. Николаева Е. Г. Печаль / «Грусть» в поэме М. Ю. Лермонтова «Демон» // *Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств*. 2017. № 3 (26). С. 42–51.
4. Лермонтов М. Ю. Демон [Электронный ресурс]. URL: https://www.100bestbooks.ru/files/Lermontov_Demon.pdf (дата обращения: 12.04.2025).
5. Ситдикова Г. Ф. Смысловые координаты одиночества в лирике М. Ю. Лермонтова и М. И. Цветаевой. // *Известия РГПУ им. А. И. Герцена*. 2007. № 36. С. 120–123.
6. Пугоева М. Т. Проблематика поэмы М. Ю. Лермонтова «Демон» // *Проблемы науки*. 2017. № 1 (14).

Дубова Ульяна Павловна,
студентка 1-го курса
направления анимация,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vardothe@gmail.com

Научный руководитель
Сычева Елена Олеговна,
старший преподаватель
кафедры отечественной и зарубежной
литературы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Lenasycheva@yandex.ru
SPIN-код: 7539-3953
ORCID: 0000-0003-0780-5525

Элементы традиционной китайской культуры в новелле М. Тунсю «Благословение небожителей»

Аннотация. Работа посвящена рассмотрению элементов китайской культуры в новелле М. Тунсю «Благословение небожителей». Произведение написано в жанре «Сянься», в нём часто встречаются исторические факты, китайские фразеологизмы, символические детали. В статье рассмотрена числовая семантика, например, число «4». В новелле «Благословение Небожителей» мы видим четыре князя демона, четыре бедствия: Хуа Чэн, Хэ Сюань, Ци Жун и Бай Усян. В Древнем Китае, как и в современном, число 4 считается проклятым и несчастливым числом. Таким образом, четыре князя демона органично вписываются в сюжет новеллы. Также в работе акцентируется внимание на цветовой символике. Например, в тексте представлен белый цвет. Он считается в Китае цветом смерти и траура, что вполне оправдывает, почему Бай Усян носит белые даосские одежды, ведь в мире людей он носит прозвище «Несущий Беду в Белых Одежды». В работе представлены устойчивые китайские выражения – «тело пребывает в аду бесконечных мучений, а душа у персикового источника» и заклинание «отслеживающая нить». В новелле «Благословение Небожителей» присутствует множество элементов китайской культуры. Чтение данного произведения способствует изучению особенностей азиатского менталитета и более глубокому постижению художественного текста.

Ключевые слова: новелла, семантика, символика, аллюзия, культура.

Dubova Ulyana,
1st Year Student at the Direction "Animation",
Synergy University, Moscow,
E-mail: vardothe@gmail.com

Scientific Supervisor
Sycheva Elena,
Senior Lecturer at the Department
of Russian and Foreign Literature,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Lenasycheva@yandex.ru
SPIN-code: 7539-3953
ORCID: 0000-0003-0780-5525

Elements of Traditional Chinese Culture in M. Tongxu's Novel "Blessing of the Celestials"

Abstract. The work is devoted to the consideration of the elements of Chinese culture in the novel by M. Tongxu "Blessing of the Celestials". The work is written in the genre of "Xianxia", it often contains historical facts, Chinese phraseological units, symbolic details. The article considers numerical semantics, for example, the number "4". In the novel "Blessing of the Celestials" we see four demon princes, four disasters: Hua Cheng, He Xuan, Qi Rong and Bai Wuxian. In ancient China, as well as in modern times, the number "4" is considered a cursed and unlucky number. Thus, the four demon princes fit organically into the plot of the novel. The work also focuses on color symbolism. For example, the text presents white. White is considered the color of death and mourning in China, which fully

justifies why Bai Wuxian wears white Taoist clothes, because in the human world he has the nickname "Bringer of Trouble in White Robes". The work presents stable Chinese expressions - "the body is in the hell of endless torment, and the soul is at the peach spring" and the spell "tracking thread". The novel "Blessing of the Celestials" contains many elements of Chinese culture. Reading this work contributes to the study of the peculiarities of the Asian mentality and a deeper understanding of the artistic text.

Keywords: novella, semantics, symbolism, allusion, culture.

«Благословение Небожителей» представляет собой известную новеллу китайского автора Мосян Тунсю. Произведение написано в жанре «Сянься», где довольно часто мелькают исторические факты, устойчивые китайские выражения и символические детали. В нашей статье мы акцентируем внимание на элементах традиционной китайской культуры, вербализованных в художественном тексте.

В первую очередь обратимся к семантике числа 4. В мифологии Китая иероглиф «4» — 四 (sì) очень напоминает другое сочетание иероглифов, а именно «смерть» — 死亡 (sǐwáng). В новелле «Благословение Небожителей» мы видим четырех князя демона, четыре бедствия: Хуа Чэн, Хэ Сюань, Ци Жун и Бай Усян. В Древнем Китае, как и в современном, число 4 считается проклятым и несчастливым числом. Таким образом, четыре князя демона органично вписываются в сюжет новеллы.

В Китае цветовая символика антиномична нашей культуре, например траур и свадьба. «Особенность цветовых слов в языках народов мира состоит в том, что наряду с основным значением, они имеют свойство приобретать широкий спектр символических значений, отражая тем самым эмоционально-этническое и социокультурное представление о мире» [1, с. 20]. Традиция надевать красный на свадьбу в Китае появилась в период династии Хань. Красный цвет символизировал одну из пяти стихий — огонь. В те времена он обладал духовным значением, на нём не только готовили пищу, согревались в холодные ночи и отгоняли диких зверей, но и освещали помещения, отгоняя злых духов. Именно по этой причине Се Ляня переодевают в женское свадебное ханьфу для поимки «призрачного жениха». Белый считается в Китае цветом смерти и траура, что вполне оправдывает, почему Бай Усян носит белые даосские одежды, ведь в мире людей он носит прозвище «Несущий Беду в Белых Одеждах». Но в случае белого цвета существуют исключения, а именно даосы, люди, которые следуют путём самосовершенствования, и их даосские наряды были белого цвета, как раз такие носил Се Лянь в повседневной жизни на протяжении всей истории. Из-за противопоставления белого цвета в лице Безликого Бая и Се Ляня создаётся корреляция антагониста и протагониста.

Довольно устойчивое выражение в Китае — «тело пребывает в аду бесконечных мучений, а душа у персикового источника» [2, с. 11] стало популярно благодаря древнему китайскому поэту Тао Юаньмин и его произведению «Персиковый источник». В поэме повествуется о чудесном месте, где сохранились старые правила, которые обеспечивали людям благополучие и хорошую жизнь. Таким образом, можно сделать вывод что «Персиковый источник» — это «земной рай». Это сказал Се Лянь, когда победил демона на мосту. Здесь видна реминисценция на прецедентный текст.

Ещё одна аллюзия на элементы традиционной китайской культуры видна в заклинании Хуа Чэна «отслеживающая нить». Она создана для того, чтобы демон всегда нашёл небожителя и наоборот, несмотря на то, где они, насколько далеко, насколько в опасности. Красная нить способна порваться только в одном случае: если один из двух людей, которые связаны этой нитью, погибнет. У этого заклинания есть реальный прототип, а именно красная нить судьбы. В Китае люди уверены, что каждого человека с самого рождения связывает нить с его судьбой. Это нить не рвётся, не имеет длины, потому что она бесконечна.

Таким образом, в новелле «Благословение Небожителей» присутствует множество элементов китайской культуры. Чтение данного произведения способствует изучению особенностей азиатского менталитета и более глубокому постижению художественного текста.

Литература

1. Турбина О.А. Цветоименования «черный», «белый» в китайской культуре. / О.А. Турбина, Л. Фанбин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Лингвистика. 2016. Т. 13. №. 2. С. 20–23.
2. Мосян Тунсю. Благословение небожителей: в 2 т. — М.: Эксмо, 2022. Т. I.

Иванов Игорь Романович,
студент 2-го курса факультета лингвистики,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: p0rucznik@mail.ru

Научный руководитель
Ульянова Анна Владимировна,
старший преподаватель кафедры
отечественной и зарубежной литературы,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: AUlianova@synergy.ru

Игнаций Жецкий как воплощение конфликта идеализма и реализма: философско-психологический анализ персонажа в романе Болеслава Пруса «Кукла»

Аннотация. Исследовательская работа посвящена анализу образа Игнация Жецкого в романе Болеслава Пруса «Кукла». Образ Игнация Жецкого рассматривается как воплощение конфликта между идеализмом и реализмом. В работе рассматриваются философско-психологические мотивы склада мышления и поступков персонажа, его эволюция от романтического идеалиста до разочарованного консерватора, а также трагическая неспособность адаптироваться к меняющейся реальности. Через призму внутреннего конфликта Жецкого раскрываются ключевые темы романа: кризис переходной эпохи, противоречие между мечтой и действительностью, роль личности в историческом контексте. В исследовании представлен литературный и психологический анализ образа Игнация Жецкого, что позволяет глубже понять не только его характер, но и социокультурные процессы Польши конца XIX века. В результате автор статьи доказывает, что образ Жецкого есть олицетворение кризиса переходной эпохи, когда старые идеалы уступают место новым реалиям. Его внутренний конфликт подчёркивает ведущую тему романа – противоречие между индивидуальными мечтами и объективной действительностью.

Ключевые слова: Жецкий, Прус, Кукла, идеализм, реализм, романтизм, анализ.

Ivanov Igor,
2nd-Year Student
at the Faculty of Linguistics,
Synergy University, Moscow,
E-mail: p0rucznik@mail.ru

Scientific Supervisor
Ulyanova Anna,
Senior Lecturer at the Department of Russian
and Foreign Literature,
Synergy University, Moscow,
E-mail: AUlianova@synergy.ru
SPIN-code: 9692-1727
ORCID: 0000-0001-6079-5034

Ignacy Rzecki as an Embodiment of the Conflict Between Idealism and Realism: A Philosophical and Psychological Analysis of the Character in Bolesław Prus's Novel "The Doll"

Abstract. The research paper is devoted to the analysis of the image of Ignacy Zhetsky in Boleslav Prus's novel "The Doll". The image of Ignacy Rzecki is seen as the embodiment of the conflict between idealism and realism. The paper examines the philosophical and psychological motives of the character's mindset and actions, his evolution from a romantic idealist to a disappointed conservative, as well as the tragic inability to adapt to a changing reality. Through the prism of Zhetsky's internal conflict, the key themes of the novel are revealed: the crisis of the transitional era, the contradiction

between dream and reality, the role of personality in the historical context. The study presents a literary and psychological analysis of the image of Ignacy Rzecki, which allows for a deeper understanding not only of his character, but also of the socio-cultural processes of Poland at the end of the 19th century. As a result, the author of the article proves that the image of Zhetsky is the personification of the crisis of the transitional era, when old ideals give way to new realities. His internal conflict highlights the novel's leading theme – the contradiction between individual dreams and objective reality.

Keywords: Rzecki, Prus, Doll, Idealism, Realism, Romanticism, Analysis.

Роман Болеслава Пруса «Кукла» представляет собой глубокое произведение, которое исследует проблемы социальной и личной трансформации в контексте исторического кризиса. Одним из ключевых персонажей, через которого раскрываются философские вопросы о месте личности в обществе, является Игнаций Жецкий. В частности, в своей статье А. А. Савельева отметила: «Черты романтизма русские критики отметили и в образе старого приказчика Жецкого» [1, с. 191]. Его образ представляет собой уникальное сочетание идеализма и реализма, конфликт которых отражает его внутреннюю борьбу и разочарование в идеях своей эпохи.

Жецкий как представитель эпохи романтизма и идеализма

Идеализм Жецкого — одна из важнейших черт его личности. Игнаций Жецкий — персонаж, во многом олицетворяющий идеалистическую мысль, которая была характерна для польского романтизма.

«...С грустью наблюдаю я в последние годы, что на свете становится все меньше хороших приказчиков и разумных политиков, а всё потому, что свет гонится за модой. Простой приказчик, что ни сезон, щеголяет в брюках нового покроя, в какой-нибудь удивительной шляпе и в замысловатом воротничке. То же и политики нынешние, — что ни сезон, служат новому богу. Позавчера они верили в Бисмарка, вчера — в Гамбетту, а сегодня — в Биконсфильда, который не так давно был обыкновенным евреем» [2, с. 6].

В этом отрывке Жецкий с горечью констатирует, что современное общество, по его мнению, утратило подлинные ценности, заменив их поверхностной погоней за модой и сиюминутными кумирами. Его критика распространяется как на сферу коммерции («хорошие приказчики»), так и на политику («разумные политики»), что демонстрирует универсальность его разочарования в современной эпохе.

Этот монолог раскрывает трагедию Жецкого как человека, застрявшего между эпохами. Его идеализированное прошлое, олицетворяемое культом Наполеона, противостоит неприемлемому для него настоящему, где всё подвержено быстрой смене и непостоянству. При этом сам Жецкий не замечает, что его критика современности тоже носит несколько модный, шаблонный характер — подобные рассуждения были распространены среди консервативно настроенных современников Пруса.

В контексте исследования этот отрывок важен как яркое проявление внутреннего конфликта персонажа. Жецкий, с одной стороны, стремится сохранить верность своим идеалам (что делает его идеалистом), но с другой — вынужден существовать в реальном мире, который постоянно опровергает эти идеалы.

Разочарование в идеалах: философский и психологический кризис

По мысли полониста и критика С. В. Клементьева, «Жецкий является живым реликтом романтической эпохи» [1, с. 191]. Но с течением времени Жецкий начинает ощущать психологическое разочарование, поскольку его романтические идеалы оказываются пустыми. Реальность, с которой он сталкивается, сильно контрастирует с теми высокими ожиданиями, которые он возлагал на общественные и политические изменения. Он понимает, что реальный мир не поддается преобразованиям через индивидуальные усилия. В этом контексте Жецкий становится символом глубокого разочарования в политической борьбе и революционном идеализме, которая была характерна для его поколения.

«Отроду не слыхал ничего подобного! Этот молокосос доказывал мне, ссылаясь на якобы весьма мудрых людей, что все капиталисты — преступники, что земля должна принадлежать тем, кто её обрабатывает, что фабрики, шахты и машины должны быть общественной собственностью, что бога нет и души тоже нет, а выдумали её ксёндзы, чтобы выманивать у людей десятину.... А в заключение заявил, что лишь тогда наступит рай на земле, когда всё будет общее: земля, здания, машины и даже жены.

Поскольку я холостяк... и пишу этот дневник без всякого лицемерия, то, признаюсь, подобная идея об общих жёнах мне отчасти понравилась. Скажу даже, что я почувствовал некую симпатию к социализму и социалистам... Но зачем им непременно революция, когда и без нее люди имели общих жен?» [2, с. 67].

Эта сцена раскрывает сложный психологический конфликт Жецкого. С одной стороны, он как убеждённый консерватор и идеалист испытывает естественное отторжение этих революционных идей, видя в них угрозу всему, что ему дорого. Его ироничные замечания (например, «рай на земле») служат психологической защитой, попыткой рационализировать шок от столкновения с чуждым мировоззрением. Однако парадоксальным образом Жецкий обнаруживает в себе неожиданную симпатию к некоторым аспектам этих идей, особенно к тому, что касается «общих жён». Это признание («признаюсь, подобная идея... мне отчасти понравилась») обнажает глубинный внутренний конфликт между его публичной моралью и подавленными желаниями.

Консерватизм и бонапартизм Жецкого

Переход Жецкого к консерватизму — это страх перед изменениями и вера в стабильность. Для Жецкого консерватизм становится не просто политическим выбором, но и философской позицией. Он отвергает иллюзии демократических преобразований, считая их неэффективными и разрушительными. Его идеал — не свобода и равенство, а стабильность и порядок, которые, по его мнению, могут обеспечить только авторитарные власти.

— Игнась! Смотри, сорванец, будь всегда готов, ибо мы не ведаем ни дня, ни часа... Помни, что Бонапартов послал нам господь, чтобы они навели порядок на свете; и не будет на свете ни порядка, ни справедливости до тех пор, пока не исполнятся заветы императора.

Не могу сказать, чтобы приятели моего отца разделяли его непоколебимую веру в Бонапартов и в торжество справедливости:

— Э! Знаешь, старина, что-то уж слишком долго приходится ждать нам нового Наполеона. Я уж сесть начинаю и хирею день ото дня, а его всё нет и нет...

— Найдёт себе молодых.

— Каких там молодых! Лучшие из них ещё прежде нас в могилу сошли, а самые молодые ни черта не стоят. Многие о Наполеоне и не слыхивали.

— Мой-то слышал и запомнит, — отвечал отец, подмигивая в мою сторону. Доманский совсем пал духом.

— Всё на свете идет к худшему... Сам Наполеон не дождался бы справедливости!

На это отец отвечал:

— Справедливость наступит, хоть бы Наполеон и не явился. Но и Наполеон найдется ... дождусь, а Игнась тем более дождётся.

Уже в те времена слова отца глубоко врезались мне в память, но лишь дальнейшие события придали им чудодейственный, чуть ли не пророческий смысл [2, с. 7].

В этом фрагменте воспоминаний Жецкого раскрываются истоки его консервативного мировоззрения, сформированного под влиянием отца — фанатичного поклонника Наполеона. Описанная сцена ночной муштры символизирует не просто семейную традицию, а настоящую идеологическую индоктринацию, где военная дисциплина сочетается с quasi-религиозной верой в мессианскую роль Бонапартов. Фраза отца «будь всегда готов, ибо мы не ведаем ни дня, ни часа» стилизована под евангельские тексты (Мф. 24:42), что придаёт наполеоновскому культу сакральный статус.

Ключевой момент — предсказание отца: «Игнась тем более дождётся». Эта фраза, которую сам Жецкий в зрелом возрасте называет «пророческой», раскрывает механизм передачи травматического опыта между поколениями. Отец, переживший крах наполеоновской эпопеи, компенсирует свою экзистенциальную неустроенность верой в цикличность истории, тогда как юный Игнаций принимает эту веру как защиту от хаоса действительности.

Психологически данный эпизод объясняет патологическую привязанность Жецкого к прошлому: его консерватизм — не осознанный выбор, а результат эмоционального запечатления (импринтинга), когда детская психика фиксирует отцовские максимы как абсолютные истины.

Дихотомия идеала и реальности: психологический кризис Жецкого

«В восемь часов вечера магазин закрывался. Приказчики расходились, оставался один Жецкий. Он подсчитывал дневную выручку, проверял кассу, составлял список дел на завтра и припоминал, выполнено ли всё, что было назначено на сегодня. За каждое упущение он расплачивался часами бессонницы и мрачными думами о разорении магазина, о несомненном упадке наполеоновской династии и о том, что все его жизненные чаяния оказывались попросту вздором.

«Ничего не выйдет! Нет нам спасения!» — вздыхал он, ворочаясь на своей жесткой постели.

Если день выдавался удачный, пан Игнаций был в приятном расположении духа. Тогда он перед сном перечитывал историю консульства и империи либо газетные вырезки с описаниями итальянской кампании 1859 года, иногда же, что случалось реже, вытаскивал из-под кровати гитару и играл марш Ракоци, подпевая сомнительного тембра тенорком» [2, с. 5].

В этом фрагменте с поразительной психологической точностью раскрывается внутренний разлад Жецкого, где повседневная рутина владельца магазина вступает в мучительное противоречие с его наполеоновскими идеалами. Каждый вечер, подсчитывая выручку и проверяя кассовые книги, он сталкивается с банальной реальностью, которая разрушает его романтические иллюзии. Его ритуал подведения итогов дня превращается в болезненную рефлексию: малейшее упущение в делах магазина мгновенно проецируется на глобальные катастрофы — от «разорения магазина» до «упадка наполеоновской династии». Это типичный для Жецкого механизм мышления, где бытовая деталь становится символом вселенского краха, обнажая его неспособность примирить высокие идеалы с прозаической действительностью.

Его эмоциональные колебания между отчаянием («Ничего не выйдет! Нет нам спасения!») и кратковременным подъёмом (когда день «выдавался удачный») демонстрируют хрупкость его психического равновесия. В моменты подъёма он пытается восстановить связь со своим идеальным «я» через ритуалы: чтение истории Наполеона — это не просто ностальгия, а попытка вернуться в мир, где героика возможна, где существуют великие кампании и переломные моменты истории.

Жецкий как трагический персонаж, не способный адаптироваться к реальности

«Уже несколько месяцев упорно поговаривают, будто 26 июня сего года в Африке погиб принц Луи-Наполеон, сын императора. И погиб вдобавок в борьбе с каким-то диким народом, который даже неизвестно где живет и как называется. Не может же в самом деле народ называться «зулусами»!... Вздорная вещь политика! Раньше не было ни телеграмм, ни передовиц, однако же человечество шло вперед, и всякий, у кого была голова на плечах, мог без труда разобраться в политической ситуации... Что же касается принца Луи-Наполеона, то он мог и погибнуть, но мог и укрыться где-нибудь от агентов Гамбетты. Я-то вообще не придаю значения слухам... Со здоровьем у меня плоховато. Я так быстро устаю, что уже не могу ходить по улице без палки. Вообще ничего особенного, только иногда вдруг странно разбалывается плечо и одолевает одышка. Но это пройдет; а не пройдет — тоже не беда. Мир как-то так меняется к худшему, что скоро мне уже не с кем будет перекинуться словом и не во что будет верить» [2, с. 313].

Этот отрывок с потрясающей силой демонстрирует трагедию Жецкого как человека, окончательно утратившего связь с реальностью и погружающегося в мир болезненных фантазий и горьких разочарований. Его реакция на слухи о гибели принца Луи-Наполеона — это крик души человека, чья система ценностей рушится, но который отчаянно цепляется за последние обломки своих иллюзий. Его скептицизм по поводу самого существования зулусов («Не может же в самом деле народ называться «зулусами!») — не просто проявление невежества, а защитный механизм психики, отказывающейся принимать реальность, которая не вписывается в его картину мира.

Отказ Жецкого от чтения газет и обсуждения политики («с июля не читал газет и избегаю говорить о политике») знаменует важный переломный момент в его психологической драме. Это не просто каприз, а глубоко травматичный разрыв с тем, что составляло смысл его существования. Его ностальгические рассуждения о прошлом, когда «человечество шло вперед» без телеграмм и передовиц, показывают, как болезненно он переживает современность с её информационным хаосом. Его рассуждения о возможной гибели принца Луи-Наполеона демонстрируют патологическую неспособность принять факты: он допускает возможность смерти, но тут же предлагает конспирологическую версию («мог

и укрыться где-нибудь от агентов Гамбетты»). Это классический пример когнитивного диссонанса — психика Жецкого любой ценой пытается сохранить остатки его наполеоновской мифологии, даже ценой полного разрыва с реальностью.

Жецкий — это персонаж, столкнувшийся с трагической дилеммой, между идеалистическим стремлением к «высокому» и жестокой реальностью, которая не даёт места идеалам. Этот внутренний конфликт, между идеализмом, который стал его жизнью, и реализмом, который он не может принять, поглощает его изнутри, приводя к личной изоляции и психоэмоциональному разладу.

Параллели между смертью Жецкого и его внутренним кризисом

«Старый глупец по имени Игнаций Жецкий! Ты воображаешь, будто династия Бонапартов воцарится опять, будто Вокульский совершит нечто необыкновенное, потому что талантлив, и будет счастлив, потому что честен?! Ты думаешь, ослиная твоя голова, что хотя поначалу прохвостам живется хорошо, а честным людям плохо, однако в конце концов злые всё-таки будут посрамлены, а добрые прославлены?.. Так ты себе это представляешь? Всё это твоя фантазия! На свете нет никакого порядка, никакой справедливости, одна борьба. Когда побеждают хорошие — хорошо, когда плохие — плохо, вот и всё. Но думать, что есть какая-то высшая сила, помогающая только хорошим, — вздор, об этом забудь... Люди — как листья, размётанные ветром: бросит он их в траву, они и лежат на траве, а бросит в грязь — так и лежат в грязи...» [2, с. 237].

В этом пронзительном монологе Жецкий достигает кульминации своего духовного кризиса, где окончательно рушатся последние опоры его мировоззрения. Три главные иллюзии, которые он последовательно развенчивает, составляли основу его существования: вера в восстановление династии Бонапартов, убеждённости в исключительности Вокульского и надежда на торжество высшей справедливости. Его риторические вопросы, полные горькой иронии («Ты думаешь, ослиная твоя голова...»), демонстрируют редкий для него момент беспощадной рефлексии. Особенно символично сравнение людей с «листьями, размётанными ветром», — это полный отказ от его прежней героической концепции истории, где личности (вроде Наполеона) могли направлять ее ход.

Этот монолог можно считать духовной агонией Жецкого, где его прежний романтический идеализм уступает место почти шопенгауэровскому пессимизму.

Смерть Жецкого как отмирание анахронизма

«А всё-таки тяжело жить на свете. И не раз я задумываюсь: верно ли, что существует некий план, по которому всё человечество идёт к лучшему будущему, или же всё зависит от случая, а человечество устремляется в ту сторону, куда его толкает перевес сил? Если одерживают верх хорошие люди, то и мир идёт по хорошему пути, а если одолевают прохвосты — то по плохому. А в конце концов — и от хороших и от плохих останется горсточка пепла» [2, с. 314].

Смерть Игнация Жецкого в романе Болеслава Пруса «Кукла» символизирует не просто уход отдельного человека, но отмирание целого мировоззрения, ставшего анахронизмом в меняющемся мире. Его финальные размышления, пронизанные экзистенциальной тоской («А все-таки тяжело жить на свете»), отражают кризис романтического сознания, столкнувшегося с жестокой реальностью нового времени.

Жецкий умирает не только физически — он переживает смерть своих иллюзий. Его мучительные сомнения о существовании «плана» исторического развития демонстрируют крах наполеоновского мифа, который служил ему духовной опорой. Таким образом, Прус показывает, что Жецкий умирает не только потому, что он болен, но потому, что его время безвозвратно прошло. Его кончина — это естественное исчезновение того, что не может приспособиться к новой реальности, последний акт драмы человека, который оказался «лишним» в изменившемся мире. В этом — глубокий историзм прусовского повествования: смерть Жецкого предстает как необходимая точка в процессе смены духовных парадигм.

Игнаций Жецкий в романе Болеслава Пруса «Кукла» воплощает глубокий конфликт между идеалистическими устремлениями и суровой реальностью. Его личность, сформированная под влиянием романтических идеалов и культа Наполеона, оказывается неспособной адаптироваться к изменяющемуся миру. Жецкий переживает философский и психологический кризис, когда его вера в высокие идеалы сталкивается с невозможностью их реализации. В своей работе Андрианна Стружиньска написала: «Это человек, который, несмотря на перемены, остаётся верен идеалам романтиков, что неизбежно

приводит его к разочарованию в реальности, которая не соответствует его воображению и мечтам» [3]. Жецкий становится символом трагической несовместимости идеализма и реализма, где невозможность примирения этих начал разрушает личность.

Жецкий выполняет важную функцию в романе, раскрывая ключевые темы социальной и личной трансформации. Через его образ Прус исследует кризис переходной эпохи, когда старые идеалы уступают место новым реалиям. Его внутренний конфликт подчёркивает общую тему романа — противоречие между индивидуальными мечтами и объективной действительностью.

Таким образом, Жецкий остаётся одним из самых глубоких и противоречивых персонажей романа, чья трагедия продолжает вызывать интерес с точки зрения философии, психологии и истории.

Литература

1. Савельева А. А. Творчество Болеслава Пруса и его связи с русской культурой: сб. статей / отв. ред. М. В. Лескинен, В. А. Хорев. — М.: Индрик, 2008. — 248 с. // Вестник Московского университета. Серия 9. Филология. 2009. № 4. С. 188–198.
2. Прус Болеслав. Кукла. — М.: Государственное издательство художественной литературы. 1962. — 327 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://booksafe.net/book/prus-boleslav-kukla-149593.html> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Poezja.org Ignacy Rzecki jako romantyk, Autorka: Adrianna Strużyńska. Redakcja: Gabriela Adamczyk [Электронный ресурс]. URL: https://poezja.org/wz/interpretacja/3833/Ignacy_Rzecki_jako_romantyk (дата обращения: 22.04.2025).

РАЗДЕЛ 26

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ТЕКСТЕ

ГРНТИ: 16.41.21

Ингольд Анастасия Валерьевна,
студентка факультета анимации,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: a.ingold@mail.ru

Соколова Софья Андреевна,
студентка факультета анимации,
Университет «Синергия» Москва,
E-mail: Sonyasokol99@gmail.com

Особенности современного артионимикона (на материале наименований произведений живописи)

Аннотация. Аннотируемая работа посвящена исследованию артионимов – собственных названий произведений искусства, играющих важную роль в восприятии художественных объектов. Текстцентричность русской культуры проявляется в возрастании роли вербального текста в процессах создания и интерпретации произведения искусства, зачастую делая такое произведение поликодовым. Текстцентричность и поликодовость современных продуктов интеллектуальной и творческой деятельности активизирует работу лингвистов с различными видами текстов, в том числе с названиями этих продуктов, что обуславливает актуальность исследования. Проанализировав около 300 артионимов, отобранных методом сплошной выборки на сайте современного изобразительного искусства *bizar. art*, авторы приходят к выводу о том, что современные артионимы отличаются значительным структурно-семантическим разнообразием (это имена нарицательные и собственные, с абстрактным и конкретным значением, прецедентные имена, имена, претерпевшие разнообразную графическую трансформацию, оформленные по различным синтаксическим моделям и т.д.). Также исследование показывает, что современные артионимы выполняют несколько функций, включая идентификационную, коммуникативную, эстетическую, аттрактивную и мифологическую. Таким образом, современный артионимикон обнаруживает высокую степень лингвокультурологической содержательности, помогает выявлению ценностных доминант современной культуры и способствует расширению и углублению представлений об особенностях мироощущения и мировосприятия современного человека.

Ключевые слова: артионимикон, артионим, текст, имя, номинация.

Ingold Anastasia,
Student at the Faculty of Animation,
Synergy University, Moscow,
E-mail: a.ingold@mail.ru

Sokolova Sofia,
Student at the Faculty of Animation,
Synergy University Moscow,
E-mail: Sonyasokol99@gmail.com

Features of the Modern Artyonimicon (Based on the Names of Paintings)

Abstract. The annotated work is devoted to the study of artionims – proper names of works of art that play an important role in the perception of artistic objects. The text-centricity of Russian culture is manifested in the increasing role of verbal text in the processes of creating and interpreting a work of art, often making such a work polycode. The text-centricity and polycode nature of modern products of intellectual and creative activity activates the work of linguists with various types of texts, including the names of these products, which determines the relevance of the study. Having analyzed

about 300 artionyms, selected using the continuous sampling method on the website of contemporary fine art bizar.art, the authors come to the conclusion that modern artionyms are distinguished by significant structural and semantic diversity (these are common and proper nouns, with abstract and concrete meanings, precedent names that have undergone various graphic transformations, designed according to various syntactic models, etc.). The study also shows that modern artionims perform several functions, including identification, communication, aesthetic, attractive and mythological. Thus, a modern artionimikon reveals a high degree of linguocultural content, helps to identify the value dominants of modern culture and contributes to the expansion and deepening of ideas about the features of the worldview and perception of the world of a modern person.

Keywords: artionimikon, artionim, text, name, nomination.

Вызовы, которые сегодня бросает действительность представителям различных специальностей, в том числе людям культуры и искусства, требуют поиска альтернативных путей решения как новых, так и многих старых проблем. Одной из древнейших проблем в языкознании является проблема номинации. Сформулированный ещё в античности вопрос о природе и сущности имён, не разрешившись на протяжении тысячелетий, берedit умы исследователей и сегодня. Во многом это происходит потому, что проникновение в тайну имени способно приоткрыть завесу, скрывающую от нас самих, скрывающую особенности нашего мышления и чувствования. Поэтому так называемый «ономастический бум», свидетелями которого мы являемся сегодня, вызван, на наш взгляд, не только социально-экономическими причинами (как, например, необходимость назвать лавинообразно растущее количество товаров и услуг), но и причинами гносеологического характера, то есть поиском смысла.

Из значительного массива онимической лексики, интерес к которой в отечественном языкознании обострился сравнительно недавно (в конце XX столетия), особый интерес для нас представляют артионимы — собственные названия произведений искусства. Несмотря на то что артионимы находятся на периферии современного ономастического пространства, именно данный вид онимов «отличается уникальным лингвокультурным содержанием» [2, с. 3], а потому его изучение представляется нам наиболее продуктивным для экспликации представлений современного человека о себе и окружающем мире.

Как разновидность имени собственного артионим выполняет следующие функции:

- назывную (обозначение конкретного художественного произведения; эта же функция позволяет отличить один художественный объект от другого, то есть идентифицировать);
- коммуникативную (обеспечение быстрого, свободного, эффективного обмена информацией относительно того или иного объекта путём его точной идентификации);
- эстетическую (художественное воздействие, как правило, осуществляемое посредством ассоциаций);
- аттрактивную (привлечение внимания аудитории, стимулирование познавательного и, возможно, покупательского интереса);
- мифологическую (обращение к глубинным слоям человеческой психики через символизацию и де-символизацию).

Объектом научного интереса в данной работе являются около 300 артионимов, обозначающих произведения современного изобразительного искусства, отобранных методом сплошной выборки на сайте bizar.art. Предметом исследования являются структурно-семантические особенности указанных артионимов.

Актуальность исследования определяется тем, что постоянно пополняющийся и видоизменяющийся языковой материал требует систематизации и осмысления, поскольку уточняет имеющиеся представления о современном артионимиконе. Кроме того, актуальность заявленной темы релевантна активно дискутируемому сегодня в кругах искусствоведов вопросу о правомерности давать названия безымянным работам, которые не были названы их авторами (в первую очередь речь идёт о произведениях, авторство которых не установлено).

Проблема номинации безымянных работ явно демонстрирует концептуализирующую функцию артионима и текстоцентрический характер современной культуры, тонко подмеченный М. М. Бахтиным: «текст — первичная данность (реальность) и исходная точка всякой гуманитарной дисциплины. Где нет текста, там нет и объекта для исследования и мышления» [3, с. 297]. То есть в интерпретации смысла произведения изобразительного искусства его название имеет не меньшее значение, чем само изображение. Это же подтверждается данными ассоциативного эксперимента, проведенного Е. А. Бурмистровой

в рамках диссертационного исследования. Результаты эксперимента показали, что на предложение дать название картине Л. Ершовой «Встреча праздника» реципиентами было дано 94 (!) варианта названий. Количество и вариативность номинаций («Ожидание встречи», «Весна», «Традиция страны», «Праздник в Китае», «Японская красота», «Гейша», «Цветущая сакура», «Девушка с веткой сакуры», «Мудрость», «Утро весны», «Встреча новой жизни» и др.) показывают, насколько вариативным может быть восприятие художественного произведения. В то же время собственное имя картины направляет восприятие в определенное русло, задаёт вектор осмысления изображения.

В этом ключе особо хотелось бы отметить, что некоторые художники, видимо, сознательно избегают давать имена своим произведениям (в лучшем случае, указывая номер: «№ 7») либо ограничиваются жанровым определением картины: «Натюрморт», «Пейзаж», «Портрет». В целом данный подход к номинации или, точнее, к её отсутствию вполне отвечает современной метамодернистской парадигме в культуре, провозглашающей соавторство художника и зрителя, множественность и равноправие интерпретаций произведений искусства. Особое значение имеет название для произведений абстрактной живописи, поскольку без названий подобные произведения предполагают бесконечно множественное количество интерпретаций.

Отобранные методом сплошной выборки названия произведений современного изобразительного искусства характеризуются рядом структурно-семантических особенностей. Рассмотрим их.

Наибольшую группу составляют артионимы, образованные путем онимизации апеллятивов (переход нарицательных имен в разряд собственных): *Калина, Люди, Границы, Профессионал, Глазок, Приглашение* и т. д. и трансонимизированные собственные имена, как правило, обозначающие географические объекты: *Эйндховен, Фонтанка, Фрэнк*. Обращает на себя внимание, что существительные представлены как конкретными, так и абстрактными именами.

Значительно количество артионимов, представляющих собой прецедентные имена: *Сон в летнюю ночь; Иван Шишкин. Рожь; Буцефал; Привет, ромашки; Изабелла Брант; Другой Вермеер; Зеленая комната Ницше; Оранжевое настроение; Восхищение с Лукой Феррари; Мадонна; Злые цветы Бодлера; Иоланта*. Примечательно, что источником прецедентного имени могут выступать представители и произведения как классического (*Иван Шишкин. Рожь; Изабелла Брант; Другой Вермеер; Зеленая комната Ницше*), так и современного искусства (*Оранжевое настроение; Привет, ромашки*). При этом последние два примера показывают, что современные художники апеллируют не только к живописи, но и к музыке, что отражает характерный для современной метамодернистской парадигмы принцип интермедиальности. Также обращение к визуальному и аудиальному каналам восприятия реализует принцип синестезийности: «Язык искусства имеет дело с различными системами. Взаимодействие вербальных и визуальных систем является неотъемлемой частью художественного процесса» [4, с. 89].

Третьей особенностью исследованного материала является то, что он содержит примеры артионимов, построенных по синтаксическим моделям двусоставных предложений: *Грустное маскируется под веселое; И снова новый день приходит; День, когда солнце было ярким, а листья шуришали на ветру; Два друга художника смотрят на свой перформанс; Когда спокойно на душе; Я-дерево?* Интересно, что в артионимиконе XIX века двусоставные предложения в качестве названий произведений изобразительного искусства отсутствуют.

Среди артионимов, оформленных как односоставные предложения, присутствуют и именные (номинативные) (*Дыхание; Хрупкость; Тихие мысли; Аромат; Сон*), и глагольные. Среди последних — *безличные* (*Народному артисту Владимиру Ф. 60 лет; На камском море опять хорошо*); *определенно-личные* (*Прошла мимо; Сияй!; Играй свой трек; Поиграй со мной*). Особое место среди наименований картин занимают инфинитивные конструкции: (*Поцелуй меня; Засыпай; Следуй за белым кроликом № 1 и т. д.*). На ключевую коммуникативную роль императива как ведущей грамматической категории указывает в своём исследовании Т. В. Потапова: «безусловно, императив лежит в основе формирования человеческого языка в целом. Выражение волеизъявления является одним из фундаментальных признаков человеческой природы» [6, с. 231].

Широко представлены в исследованном материале названия с элементами графической трансформации (к которым относятся названия в графике неродного языка, шрифтовое варьирование, капитализация и т. д.): *A. V. D./L.; project #11; Лебединое озеро vs умирающий лебедь; red-cube-13T55; _absrbtn; Prost #10; красота № 44; SH: B; Soleil à Paris; dùn; CRUMPLED; МОРЯК; SH: M; MONOhrom; ITS-7-13T53;*

Tondo RICE; Следуй за белым кроликом № 1; zhūn; L»aveugle par amour; Jolie Dolls Fortune Weel. Мы полностью согласны с мнением В.А. Крыжановской о том, что «частота применения различных видов графической трансформации обусловлена современными экстралингвистическими факторами — важнейшими социальными, экономическими, политическими, культурными изменениями, повышением маркетинговой конкуренции, глобализацией и демократизацией в различных сферах. Всё это можно объединить понятием «языковая мода»» [5, с. 7].

Единично в отобранном материале представлены артионимы, образованные в результате рифмизации: *Внутри — 3; Лето где-то; A Kiss of a Bliss*. Известно, что в результате рифмизации повышается аттрактивность имени, в том числе маркетинговая. Так же, как приём мнемотехники, рифмизация способствует лучшему запоминанию рифмованного названия.

Единичные артионимы демонстрируют сочетание нескольких из перечисленных особенностей: *Любовники vol. 8; Still You want me?; Вверх!; A Kiss of a Bliss; Цветок red; Нидерландский Pixel Art*. Подобные сочетания реализуют принцип коллажности — один из основных принципов как метамодернистской парадигмы в искусстве в целом, так и в современной речевой практике в частности. «Метод коллажа предоставляет уникальную возможность среди мозаичного мира ощутить себя творцом-властителем, повелителем информации, смыслов, материалов, что очень важно для личности художника», — отмечает А.В. Ануфриева [1, с. 174].

Таким образом, современный артионимикон обнаруживает значительное разнообразие содержательных и структурных особенностей. Проведённое исследование показало, что зачастую только в сочетании с названием произведения искусства возможен процесс его интерпретации и деконцептуализации.

Литература

1. Ануфриева А. В. Проявление коллажного мышления в изобразительном искусстве: от модернизма к постмодернизму // Вестник Бурятского государственного университета, 2012. № 14. С. 169–174.
2. Бурмистрова Е. А. Названия произведений искусства как объект ономастики: автореф. дисс. канд. филол. наук. — Волгоград, 2006.
3. Бахтин М. М. Проблема текста в лингвистике, филологии и других гуманитарных науках. Опыт философского анализа. // Бахтин М. М. Литературно-критические статьи. — М.: «Художественная литература», 1986.
4. Диденко Н. С., Козлова Т. В. Синестезия в искусстве и особенности художественного творчества неслышащих. — Тамбов: Грамота, 2018. № 12 (98). Ч. 1. С. 89–93.
5. Крыжановская В. А. Эргонимы с элементами графической трансформации (структурно-семантический и прагматический аспекты): автореферат дисс. ... канд. филол. наук. — Краснодар, 2017. — 22 с.
6. Потапова Т. В. Императив как древнейшая грамматическая форма с предикативным значением // Вестник таганрогского института имени А. П. Чехова. 2020. № 1. С. 229–233.

РАЗДЕЛ 27

СТЕНДОВЫЕ ДОКЛАДЫ

ГРНТИ: 06.81.12

Аубекиров Ильяс Ислямович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: iaubekirov@inbox.ru

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В.В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Открытые инновации как фактор развития деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства

Аннотация. На современном этапе предприятия малого и среднего предпринимательства сталкиваются с дефицитом управленческих и технических компетенций, необходимых для повышения их эффективности. В сравнении с крупными предприятиями они демонстрируют меньшую активность в реализации открытых инноваций вследствие следующих факторов: особенности организационной структуры, корпоративной культуры и стратегического управления. Однако субъекты малого и среднего предпринимательства способны извлечь значительные преимущества из концепции открытых инноваций благодаря повышенной организационной гибкости, оперативности в процессе принятия решений и способности быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В связи с чем целью исследования выступает определение форм открытых инноваций субъектов малого и среднего предпринимательства как фактора развития деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Методическую основу исследования сформировали как общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (группировки, графический, контент-анализ, системный и процессный подходы).

В результате исследования определено, что в современных условиях открытые инновации являются ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства. Ключевую роль в продвижении открытых инноваций занимают сетевые взаимодействия. Основными типами сетевого взаимодействия субъектов малого и среднего предпринимательства, направленными на содействие открытым инновациям, выступают: связи в рамках цепочки поставок, сотрудничество с институциональными структурами, участие в кластерах и технопарках, а также использование цифровых платформ.

Ключевые слова: инновации, открытые инновации, малое и среднее предпринимательство, типы сетевого взаимодействия, цифровые платформы.

Aubekirov Ilyas,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: iaubekirov@inbox.ru

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work at the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management Named After Professor V.V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Open Innovations as a Factor in the Development of Small and Medium-Sized Businesses

Abstract. At the present stage, small and medium-sized enterprises face a deficit of managerial and technical competencies necessary to improve their efficiency. In comparison with large enterprises, they demonstrate less activity in the implementation of open innovations due to such factors as the peculiarities of the organizational structure, corporate culture and strategic management. However, SMEs are able to derive significant benefits from this approach due to increased organizational flexibility, efficiency in the decision-making process and the ability to quickly adapt to changing environmental conditions. In this regard, the purpose of the study is to determine the forms of open innovations of small and medium-sized businesses as a factor in the development of the activities of small and medium-sized businesses.

As a result of the study, it was determined that in modern conditions, open innovations are a key factor in increasing the efficiency of competitiveness of small and medium enterprises. Networking plays a key role in promoting open innovation. The main types of networking among small and medium-sized businesses aimed at promoting open innovation are supply chain connections, cooperation with institutional structures, participation in clusters and technology parks, and the use of digital platforms.

Keywords: innovation; open innovation; small and medium-sized businesses; types of network interaction; digital platforms.

Стремительные технологические изменения и глобализация рынка оказывают большое влияние на конкурентную среду бизнеса и создают новые возможности для укрепления развития малых и средних предприятий (МСП). Инновации всегда имели первостепенное значение в бизнесе, так как они являются решающим фактором для успеха и долгосрочного выживания предприятий. На протяжении продолжительного периода времени руководство предприятий следовало закрытой инновационной модели, однако в современных условиях, характеризующихся увеличением глобальной конкуренции и ростом затрат на инновации, стало очевидным, что следование данной модели не способно обеспечить выживание и последующее стратегическое развитие предприятия. Следовательно, руководству предприятий необходимо найти новые и более открытые способы инноваций. В связи с чем целью исследования выступает определение форм открытых инноваций субъектов малого и среднего предпринимательства как фактора развития деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства [1].

Задачами исследования являются изучение современных теоретических подходов к построению концепции открытых инноваций и выявление их значения для субъектов малого и среднего предпринимательства, а также определение типов сетевых взаимодействий МСП в рамках привлечения открытых инноваций.

Методическую основу исследования составили как общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (группировки, графический, контент-анализ, системный и процессный подходы).

В качестве объекта исследования выступают предприятия малого и среднего бизнеса.

Традиционно считается, что инновационная деятельность сосредоточена преимущественно внутри отдельных предприятий. Однако современные тенденции, такие как возрастающая мобильность и доступность высококвалифицированных специалистов, развитие Интернета, активизация рынков венчурного капитала и расширение спектра доступных внешних поставщиков, ослабили эффективность замкнутых корпоративных инновационных систем. В результате этих изменений сформировалась концепция открытых инноваций, предполагающая, что инновационные процессы выходят за пределы экосистемы отдельных предприятий. В современном бизнесе руководство предприятий стремится интегрировать в имеющиеся бизнес-модели не только коммерциализацию внутренних разработок, но и внешние инновационные решения.

Несмотря на возрастающий научный интерес к исследованиям в области открытых инноваций, большинство исследований [2-6] сосредоточено на крупных технологических корпорациях, где изначально и зародилась концепция открытых инноваций. Вопросы, касающиеся применения открытых инноваций в малом и среднем предпринимательстве, оставались не раскрыты по нескольким причинам:

- во-первых, ограниченного доступа к внутренним источникам информации об инновационной деятельности МСП;
- во-вторых, исследования в сфере открытых инноваций в большей степени сосредоточены на технологических инновациях, в то время как инновационная деятельность МСП носит, в большинстве своём, нетехнологический характер;
- в-третьих, МСП, как правило, ограничены в ресурсах и в выборе типов сотрудничества, что приводит к недостаточной проработанности роли различных форм сетевого взаимодействия в их инновационной деятельности.

Так, изучение открытых инноваций в крупных предприятиях представляется более доступным, поскольку МСП обладают ограниченным доступом к внешним ресурсам и меньшим количеством технологических активов, пригодных для обмена, по сравнению с более крупными предприятиями. Соответственно, разграничение подходов к открытым инновациям в зависимости от размера предприятия является необходимым, так как признано [2; 3], что малые и крупные предприятия специализируются на различных типах инновационной деятельности, например, крупные предприятия чаще внедряют технологические инновации, такие как продуктовые и процессные, благодаря своим значительным ресурсам и возможностям для проведения исследований и разработок. В то время как малые и средние предприятия концентрируются на внедрении нетехнологических инноваций, таких как организационные и маркетинговые, что обусловлено ограниченностью финансовых возможностей [7].

Руководство МСП рассматривает внешние источники как инструмент доступа к каналам маркетинга и сбыта на более поздних этапах инновационного процесса, особенно на стадии коммерциализации. В то же время концепция открытых инноваций традиционно сосредоточена на ранних стадиях, включая поиск внешних технологических решений и установление взаимодействий с поставщиками технологий и инноваций. Несмотря на то что роль открытых инноваций на этапе коммерциализации остаётся недостаточно изученной в научной литературе, этот аспект представляется значимым, поскольку экономическая ценность инноваций на завершающих этапах во многом определяется вовлечённостью и взаимодействием с последующими участниками инновационной экосистемы.

Принимая во внимание, что предприятия, использующие разнообразные формы партнёрских связей, демонстрируют более высокий уровень инновационной активности по сравнению с теми, которые полагаются на один тип взаимодействия, представляется важным исследовать потенциал различных типов сетевых взаимодействий МСП с целью привлечения использования открытых инноваций.

В научной литературе можно выделить следующие типы сетевых взаимодействий между МСП, обеспечивающих развитие открытых инноваций.

Так, по мнению Л. Мей [2] и А. Экспозито [3], МСП важно налаживать два типа связей с внешними организациями, так как они предоставляют различные ресурсы, необходимые для инноваций:

- первый тип связей — это связи с ключевыми партнёрами в рамках цепочки поставок. Так, независимые отношения между МСП и предприятиями в его цепочке поставок предполагают взаимодействие с поставщиками, клиентами и конкурентами, с которыми могут сотрудничать в рамках реализации инновационных проектов. Ключевые партнёры предоставляют МСП знания и ресурсы,

необходимые для таких операций, как закупка, производство и маркетинг, формируя комплекс не-технологических инноваций;

- второй тип связей — это взаимоотношения между МСП и институциональными структурами, такими как государственные учреждения, университеты, технологические институты, а также финансовые и юридические агентства. Эти организации, являясь источниками знаний, не связаны напрямую с основной бизнес-деятельностью МСП, но предоставляют вспомогательные ресурсы, которые поддерживают функционирование и развитие предприятия.

В отличие от связей с ключевыми партнёрами, которые обеспечивают ресурсы для повседневной деятельности, институциональные структуры предоставляют знания и услуги, выходящие за рамки обычных бизнес-операций, что позволяет субъектам МСП улучшать свой общий инновационный потенциал. Важно отметить, что благодаря своей поддерживающей роли институциональные структуры способны не только улучшить эффективность взаимодействий с ключевыми партнерами, но и оказать существенное влияние на инновационную активность МСП, повышая таким образом общую производительность и конкурентоспособность предприятия. С.А. Туменова [4] для продвижения открытых инноваций предлагает создание коллаборативных инновационных сетей на уровне региона, формирующих определённую экосистему, направленную на создание партнёрских отношений. В научной литературе также обсуждаются модели продвижения открытых инноваций на основе создания кластеров и технопарков [8], а также цифровых платформ для обмена информацией и размещения научных и технологических задач для решения внешними экспертами [9; 10].

В современных условиях предприниматели стремятся к созданию инновационных идей, в разработке которых важное место также занимает использование цифровых инструментов. Это связано с тем, что предприятиям необходимо усилить свою способность поглощать внешние знания из виртуальной среды и объединить их с внутренними знаниями [11]. Наряду с интенсивным использованием знаний, цифровая экосистема становится ещё одним конкурентным активом в инновационном процессе, направленным на повышение поглощающей способности, связанной с процессом сочетания внешних и внутренних знаний.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, на современном этапе в качестве основного тренда развития инновационной деятельности МСП является продвижение концепции «открытые инновации», основным преимуществом которой является возможность использования не только своих собственных разработок, но и внешних инновационных решений.

Во-вторых, в отличие от крупных предприятий, МСП ограничены в доступе к внешним ресурсам и технологическим активам, что делает изучение открытых инноваций в контексте МСП более сложным. МСП больше ориентированы на нетехнологические инновации.

В-третьих, важную роль в продвижении инноваций играют типы сетевых взаимодействий, основными из которых выступают: взаимоотношения с контрагентами в рамках цепи поставок, взаимоотношения с институциональными структурами, а также сетевые взаимоотношения в рамках кластеров и цифровых платформ.

Литература

1. Батищев В. С. Стратегические направления развития малого предпринимательства в России / В. С. Батищев, И. В. Андросова, А. Р. Степанова // ЦИТИСЭ. 2019. № 3 (20). С. 19.
2. Mei L., Zhang T., Chen J. Exploring the effects of inter-firm linkages on SMEs' open innovation from an ecosystem perspective: An empirical study of Chinese manufacturing SMEs // Technological Forecasting and Social Change. 2019. No. 144. P. 118–128.
3. Expósito A., Fernández-Serrano J., Liñán F. The impact of open innovation on SMEs' innovation outcomes: New empirical evidence from a multidimensional approach // Journal of Organizational Change Management. 2019. № 32 (5). P. 558–577.
4. Туменова С. А. Модель открытых инноваций в системе регионального управления: приоритеты, принципы, механизмы // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2021. № 5 (103). С. 66–74.
5. Стрельцов Р. С. Инновационный подход реализации проектов по развитию региональных кластеров малых и средних предприятий России // Наука Красноярья. 2021. № 1-2. С. 167–171.

6. *Лапцова Е. С.* Роль краудфандинга и краудсорсинга в активизации инновационных процессов территорий // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства. 2020. С. 209–216.
7. *Петрищева И. В.* Синергический эффект при взаимодействии предприятий малого и крупного бизнеса // Инновационное образование и экономика. 2009. № 4. С. 87–89.
8. *Кондрашева Н. Н.* Инновационные подходы к развитию малого и среднего бизнеса муниципального образования // Глобальный научный потенциал. 2019. № 12 (105). С. 221.
9. *Алексахин А. Н., Анисимов А. Ю., Батищев А. В.* и др. «Открытые инновации» в Российской Федерации: современное состояние и перспективы развития. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. — 160 с.
10. *Евченко А. В., Есенкова Г. А., Шугаева О. В.* Концептуальные основы исследования социально-экономического потенциала территорий в условиях разработки стратегии регионального развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 2. С. 46–53.
11. *Андросова И. В.* Формирование модели управления знаниями в современных социально-экономических условиях // В мире научных открытий. 2014. № 7 (55). С. 339–348.

Бакиров Максим Рустемович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: bakirovmax@mail.ru
ORCID: 0009-0008-1952-226X

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Особенности построения системы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики

Аннотация. Целью исследования является разработка принципов работы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики. Объект исследования – система менеджмента предприятия в условиях глобализации бизнеса. В статье проанализированы результаты исследований, выполненных по теме разработки системы менеджмента в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики. Выделены основные принципы построения системы менеджмента предприятия: управление персоналом, цифровизация бизнеса, кибербезопасность, управление международными связями. На основании полученных данных дополнено содержание принципов построения системы менеджмента в региональной интеграции и цифровой трансформации экономики в зависимости от экономической отрасли, её роли в глобальных процессах и рисков ведения бизнеса. Принципы создания системы менеджмента предложены для отрасли информационных технологий, промышленного производства, добычи полезных ископаемых и финансового сектора. Разработанная классификация принципов построения системы менеджмента на предприятии в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики может быть полезна для совершенствования индивидуального подхода к управлению в конкретной организации, которая ориентирована на международные рынки.

Ключевые слова: система менеджмента, региональная интеграция, предприятие, цифровая трансформация экономики, управление персоналом.

Bakirov Maksim,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: bakirovmax@mail.ru
ORCID: 0009-0008-1952-226X

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological
Work of the Faculty
of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Features of Building an Enterprise Management System in the Context of Regional Integration and Digital Transformation of the Economy

Abstract. The aim of the work is to develop principles of enterprise management in the context of regional integration and digital transformation of the economy. The object of the study is the enterprise management system in the context of business globalization. The article analyzes the results of studies carried out on the topic of developing a management system in the context of regional integration and digital transformation of the economy. The main principles of building an enterprise management system are highlighted: personnel management, business digitalization, cybersecurity, and international relations management. Based on the data obtained, the content of the principles of building a management system in regional integration and digital transformation of the economy is supplemented depending on the economic sector, its role in global processes and business risks. The principles of creating a management system are proposed for the information technology industry, industrial production, mining and the financial sector. The developed classification of principles of building a management system at an enterprise, in the context of regional integration and digital transformation of the economy, can be useful for improving an individual approach to management in a particular organization that is focused on international markets.

Keywords: management system; regional integration; enterprise; digital transformation of the economy; personnel management.

Процессы региональной интеграции и цифровой трансформации в современном мире неизбежно приводят к измерениям мировой торговли и рынка труда. Таким образом, системное изменение процессов менеджмента является наиболее значимым в экономической науке в современных экономических условиях.

Целью работы является разработка принципов работы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики.

Задачи исследования: определение принципов функционирования системы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики; создание системы менеджмента на основе классификации принципов управления.

Работа представляет интерес для экономической науки в области управления и может быть полезна для управления предприятием в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики.

В процессе организации исследования был проведен компаративный анализ научных работ, а также применены методы анализа и синтеза информации, сравнения, классификации.

Объект исследования — система менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики.

Проблемы управления бизнесом в условиях региональной интеграции и глобализации сформулированы в работе Д. А. Мардас. Автор относит к ним: угрозы информационной безопасности; безграничное распространение спама; влияние информационного пространства на процессы управления [1, с. 203]. В исследовании К. А. Хузиева и Л. А. Баранникова в качестве наиболее значимых аспектов менеджмента в условиях глобализации выделяется проблема общения и совершенствование кадрового менеджмента. В прошлых исследованиях наблюдается общность в классификации принципов управления в условиях глобальной экономики: повышение эффективности управления персоналом; создание новых моделей управления и организационных структур; создание эффективных методов взаимодействия организации с работником; создание условий для гибкого труда; разработка новых устойчивых систем долгосрочного планирования работы персонала; создание цифровых предприятий и цифрового бизнеса; подчинение частных интересов общим [2, с. 361]. К похожим выводам приходит И. Л. Смирнова [3, с. 136]. В работе М. В. Тодика предлагается развивать систему глобального менеджмента благодаря процессам цифровой трансформации. В такой системе менеджеры должны получать результат в первую очередь, а также существовать в системе единоначалия и принимать на себя функциональные обязанности вместе с основными.

Таким образом, как считает автор, это может повысить эффективность управления [4, с. 725]. В последних исследованиях по данной теме появлялись модели управления предприятием в условиях глобализации. Модель позволяет компаниям обеспечить эффективность производства на всех этапах работы предприятия в условиях цифровизации. На основании прошлых исследований можно сделать вывод о необходимости дополнить содержательные характеристики менеджмента в условиях глобализации решением основных проблем глобальных рынков и цифровизации бизнеса [5, с. 668].

В таблице 1 приведены принципы построения системы менеджмента в глобальной экономике.

Таблица 1

Принципы построения системы менеджмента в условиях региональной интеграции бизнеса

Table 1

Principles of building a management system in the context of regional business integration

Параметр	Отрасли экономики			
	Информационные технологии	Промышленное производство	Добыча полезных ископаемых	Финансы и банковская сфера
Роль в экономике	Цифровизация всех отраслей экономики, создание высокоэффективного интернационального продукта или услуги	Обеспечение базовыми и специальными товарами мировой экономики	Обеспечение экономических отраслей доступными природными ресурсами и источниками энергии	Управление глобальными финансовыми процессами и изменениями
Организационная структура	Дивизионная или матричная	Функциональная или матричная	Дивизионная или матричная	Дивизионная
Бизнес-риски	Угрозы кибербезопасности; похищения и использования персональных данных; рыночная конкуренция; некомпетентность персонала	Нарушение цепочек поставок, изменение конъюнктуры мировой торговли; рыночная конкуренция	Изменение требований законодательства в сфере экологии; введение торговых пошлин; рост налогов на добычу полезных ископаемых	Мошенничество и подлог информации; негативные изменения на рынке недвижимости, капитала и фондовой биржи; рост ключевой ставки; ограничения зарубежного фондирования
Принципы построения системы менеджмента	— ориентация на человеческий капитал — вложения в образование и переподготовку кадров — расширение функционала сотрудников — совместные проекты с другими компаниями — создание благоприятной среды для сотрудников	— ориентация на инновации — вложения в обновление оборудования и передовые технологии — снижение затрат за счёт переноса производств в страны с более дешёвой рабочей силой — горизонтальная диверсификация и масштабирование бизнеса	— ориентация на рынки сбыта — вложения в передовые технологии и транспортную инфраструктуру — международное сотрудничество в сфере экологии и защиты окружающей среды — вертикальная интеграция и создание собственной научно-технической и производственной базы	— ориентация на клиента — вложения в технологии защиты данных и кибербезопасность — обучение и переподготовка кадров внутри компании — открытие офисов в зарубежных странах

Источник: составлено авторами.

В зависимости от специфики деятельности разные отрасли экономики могут отличаться в принципах построения системы менеджмента в зависимости от типа организационной структуры, вида деятельности, угроз и рисков ведения бизнеса [6–8]. Таким образом, создание эффективной системы управления по экономическим отраслям в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики может существенно отличаться. В результате предложена система построения принципов менеджмента в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики, которая ориентирована на разные экономические отрасли.

В данной статье выполнен анализ принципов построения системы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики. Анализ прошлых публикаций показал, что исследователи учитывают региональные и глобальные процессы в целом и не делают привязки к бизнес-рискам и экономическим отраслям в глобальных процессах. Таким образом, дополнены содержательные характеристики принципов построения системы менеджмента предприятия в современной цифровой экономике, они должны подразделяться по отраслям, структуре управления и наличию множества специфических рисков и угроз ведения предпринимательской деятельности.

Литература

1. *Мардас Д. А., Сунь Н., Смелова А. Д.* Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. 2021. С. 202–204.
2. *Хузиев К. А., Баранников А. Л.* Теория и практика управления в условиях глобализации // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы X Международной научно-практической конференции учёных, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов. 2022. С. 356–362.
3. *Смирнова И. Л., Соловьева М. В.* Глобализация в современном контексте управления // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2020. Т. 2. № 3 (46). С. 132 – 139.
4. *Тодика М. В., Сайбель А. А.* Развитие менеджмента организации в условиях перехода к цифровой экономике // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний: материалы XII Международная научно-практическая конференция. 2022. С. 722–727.
5. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
6. *Бакиров М. Р., Анисимов А. Ю.* Принципы построения системы менеджмента на предприятиях в условиях экономической глобализации бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 45–60.
7. *Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А.* Система менеджмента качества: диагностический анализ и рационализация бизнес-процессов. — Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. — 159 с.
8. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.

Баранов Андрей Валериевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: avb.baranov@yandex.ru
SPIN-код: 8684-8080
ORCID: 0009-0006-9199-2034

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В.В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Принципы кадровой политики «Т-Банка»

Аннотация. Статья посвящена исследованию принципов кадровой политики российского коммерческого банка «Т-Банк», основанного в 2006 году, называвшегося тогда «Тинькофф Банк». Уникальность банка заключалась в том, что он создавался как полностью дистанционный и не имеет отделений. Головной офис «Т-Банка» находится в Москве. По состоянию на февраль 2025 года «Т-Банк» занимает 9-е место по объёму активов среди российских банков (на июнь 2024 года – 2,7 трлн рублей). Является самым крупным онлайн-банком в мире по количеству активных клиентов. 5 июня 2024 года «Тинькофф Банк» был переименован в «Т-Банк».

Рейтинг банка формируется на основе его прочной рыночной позиции, приемлемого качества активов, достаточных уровня капитала и ликвидности, а также высокого стандарта корпоративного управления и рентабельности. Умеренно высокая социальная значимость учреждения также способствует улучшению рейтинга.

В статье рассматриваются принципы кадровой политики АО «Т-Банк». Кадровая политика «Т-Банка» ориентирована на личный подход к найму, удержание сотрудников и неформальную организационную структуру. Корпоративная культура менее формализована, чем в других финансовых компаниях, что способствует созданию позитивной атмосферы в коллективе. Банк подходит для кандидатов с небольшим опытом работы, обладающих высоким уровнем мотивации и стремлением к обучению.

Ключевые слова: «Т-Банк», кадровая политика, управление персоналом, корпоративная культура, дистанционное обслуживание.

Baranov Andrey,

Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: avb.baranov@yandex.ru
SPIN-code: 8684-8080
ORCID: 0009-0006-9199-2034

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological
Work of the Faculty
of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V.V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Principles of Personnel Policy of T-Bank

Abstract. The article is devoted to the study of the principles of personnel policy of the Russian commercial bank T-Bank, founded in 2006, then called Tinkoff Bank. The bank's headquarters are located in Moscow, and it is a fully online bank aimed at remote customer service. As of February 2025, T-Bank ranks 9th in terms of assets among Russian banks and is the largest online bank in the world in terms of the number of customers. In July 2024, Tinkoff Bank was renamed T-Bank.

The bank's rating is based on its strong market position, acceptable asset quality, sufficient capital and liquidity, as well as a high standard of corporate governance and profitability. The moderately high social importance of the institution also contributes to the improvement of the rating.

The article discusses the principles of the personnel policy of JSC "T-Bank". T-Bank's HR policy focuses on a personal approach to hiring, employee retention, and an informal organizational structure. The corporate culture is less formalized than in other financial companies, which helps to create a positive atmosphere in the team. The bank is suitable for candidates with little work experience, with a high level of motivation and a desire to learn.

Keywords: T-Bank; personnel policy; personnel management; corporate culture; remote service.

В условиях цифровизации и глобализации онлайн-банкинг становится всё более популярным и востребованным. «Т-Банк» как крупнейший онлайн-банк в мире демонстрирует успешный пример перехода на дистанционное обслуживание клиентов, что является важным трендом в финансовой сфере.

Банк активно внедряет новые информационные технологии, что способствует его быстрому росту и конкурентоспособности. Изучение опыта «Т-Банка» может быть полезно для других финансовых учреждений, стремящихся к модернизации и улучшению своих услуг.

«Т-Банк» демонстрирует пример корпоративной культуры, ориентированной на равные возможности и поддержку сотрудников. Это особенно актуально в современном мире, где вопросы диверсификации и инклюзии становятся всё более значимыми.

Цель исследования заключается в изучении принципов кадровой политики, формируемой в банковском учреждении. Достижению поставленной цели способствуют следующие задачи: изучить систему управления персоналом в банковском учреждении; исследовать применяемые подходы к привлечению и удержанию сотрудников в банковском учреждении.

Методическую основу исследования составили общенаучные и частно-научные методы познания, включая системный подход, анализ, синтез, сравнительно-правовой, сравнительный методы.

Объектом исследования является российский инновационный банк — «Т-Банк».

«Т-Банк» основан в 2006 году и назывался тогда «Тинькофф Банк». Уникальность банка заключалась в том, что он создавался как полностью дистанционный и не имеет отделений. Головной офис «Т-Банка» находится в Москве. По состоянию на февраль 2025 года «Т-Банк» занимает 9-е место по объёму активов среди российских банков (на июнь 2024 года — 2,7 трлн рублей).

Находится в списке, утвержденном 2 ноября 2024 года Центробанком РФ, как системно значимый банк. Является самым крупным онлайн-банком в мире по количеству активных клиентов.

5 июня 2024 года «Тинькофф Банк», согласно решению Совета директоров, получил новое название — «Т-Банк». [1].

Рейтинг банка формируется на основе его относительно прочной рыночной позиции, приемлемого качества активов для розничного сегмента, достаточных уровня капитала и ликвидности, а также высокого стандарта корпоративного управления и рентабельности. Умеренно высокая социальная значимость учреждения, обусловленная значительным объёмом операций и структурой привлечённых ресурсов, также способствует улучшению рейтинга.

По последним данным, в компании работают 65 тыс. человек [2].

Численность персонала увеличивается ежегодно, так как компания растёт и развивается, расширяется спектр услуг и появляются новые вакансии.

Изменения численности персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1

Изменение численности персонала за 2021-2023 гг.

Table 1

Change in the number of staff for 2021-2023

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, +—		Темп роста, %	
				2023 г./2022 г.	2023 г./2021 г.	2023 г./2022 г.	2023 г./2021 г.
Численность персонала, чел.	27 тыс.	44 тыс.	65 тыс.	+21 тыс.	+38 тыс.	148	240

Структура персонала АО «Т-Банк» представлена в таблице 2 и на рисунках 1–3.

Таблица 2

Структура персонала АО «Т-Банк»

Table 2

The staff structure of JSC "T-Bank"

Показатель	Количество чел., тыс.	Удельный вес, %
Структура персонала по полу		
Женщины	29,9	46
Мужчины	35,1	54
Структура персонала по возрасту		
До 30	42,9	66
31–45	16,25	25
От 46	5,85	9
Структура персонала по уровню образования		
Среднее общее	25,35	39
Среднее профессиональное	20,15	31
Высшее	19,5	30

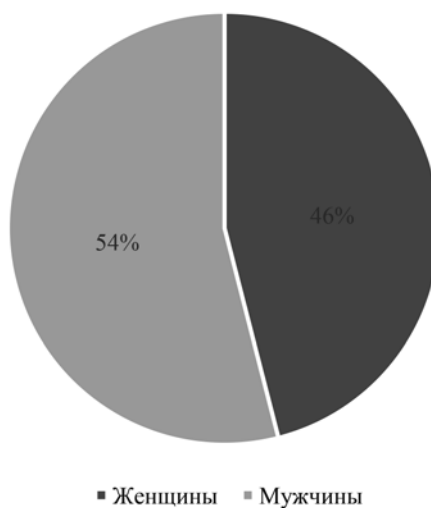


Рис. 1. Структура персонала по полу

Fig. 1. Staff structure by gender

Источник: составлено автором на основании [1; 2].

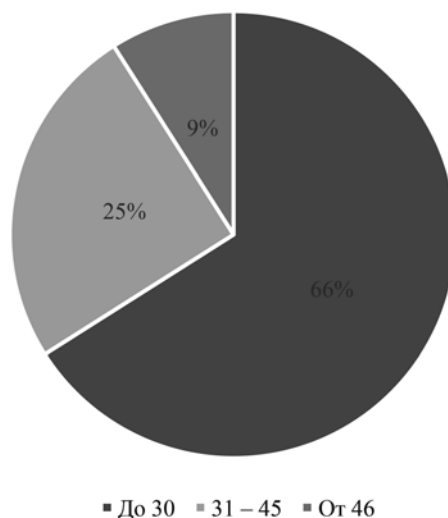


Рис. 2. Структура персонала по возрасту
Fig. 2. Staff structure by age

Источник: составлено автором на основании [1; 2].

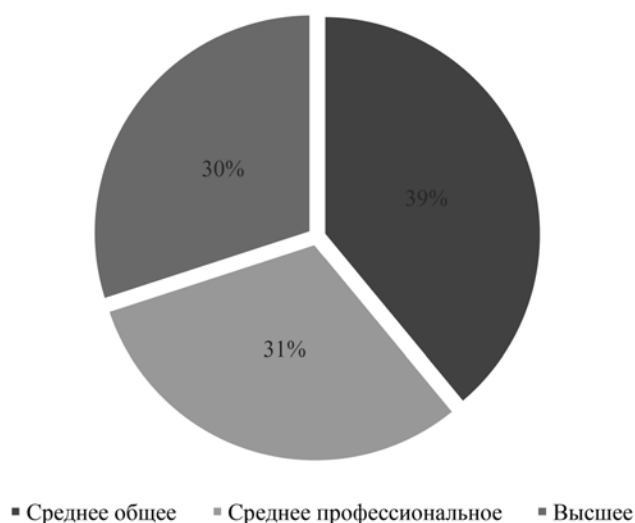


Рис. 3. Структура персонала по уровню образования
Fig. 3. Staff structure by education level

Источник: составлено автором на основании [1; 2].

По приведённым данным можно сделать вывод о том, что структура персонала по полу является однородной, соотношение женщин и мужчин примерно одинаковое, но мужчин больше, в частности женщин 46%, а мужчин — 54%. Т-Банк — молодёжный банк, и основная часть его сотрудников — это молодые люди. Удельный вес сотрудников в возрасте до 30 лет составляет 66%. Такой процент молодых людей связан с массовыми позициями, где не требуется образование и опыт работы. По этой же причине велик процент сотрудников без высшего или среднего профессионального образования. Сотрудников со средним общим образованием 36%, процент сотрудников со средним профессиональным образованием составляет — 31%, а с высшим — только 30%.

Уровень текучести в АО «Т-Банк» очень высокий. Ежедневно осуществляется приём большого количества сотрудников на массовые позиции, из них почти половина увольняется в ближайшие сроки. Это также обусловлено возрастом принимающихся на работу людей, так как это молодые люди, не имеющие опыта работы и не понимающие свои функциональные обязанности. Когда они окунаются в рабочую среду, они понимают, что не хотят заниматься этим и сразу же забирают документы.

Департамент по работе с персоналом отвечает за систему управления персоналом в АО «Т-Банк». На рисунке 4 представлена структура Департамента, в скобках указана списочная численность каждого подразделения.

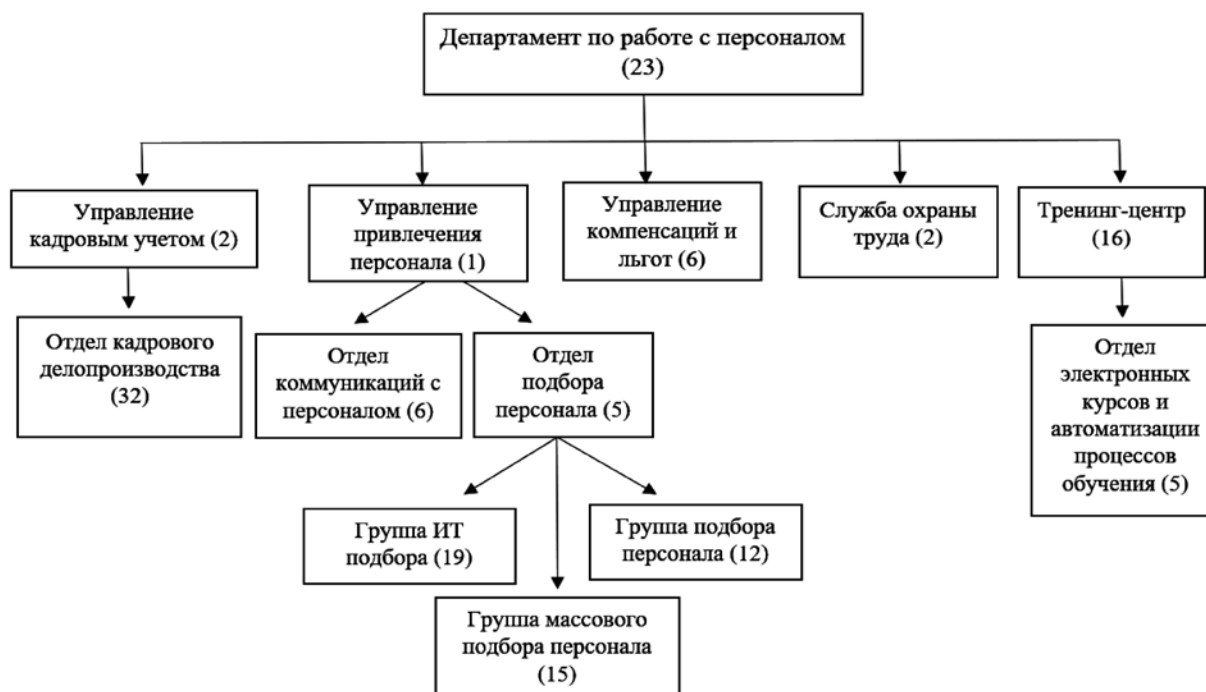


Рис. 4. Списочная численность Департамента по работе с персоналом

Fig. 4. List size of the HR Department

Источник: составлено автором на основании [1].

Руководит работой всего Департамента директор по персоналу.

Отдел кадрового делопроизводства отвечает за обеспечение документирования кадровых процессов.

Отдел коммуникаций с персоналом налаживает внутренние коммуникации и отвечает за корпоративную социальную ответственность.

Отдел подбора персонала обеспечивает организацию кадрами, соответственно, группа ИТ подбора — занимается подбором ИТ специалистов, группа массового подбора персонала — массовых позиций, а группа подбора персонала — закрывает потребность в квалифицированных специалистах.

Управление компенсаций и льгот занимается назначением и выплатой социальных пособий, льгот и компенсаций, обеспечивает реализацию социальных гарантий и социальной поддержки сотрудников компании.

Служба охраны труда обеспечивает в организации соблюдение требований охраны труда, осуществляет контроль за их выполнением.

Тренинг-центр занимается разработкой и проведением различных видов обучения, в том числе созданием электронных курсов и автоматизацией процессов обучения [3].

В компании работают сотрудники разных возрастов, национальностей и религиозных убеждений. Годовой отчет «Т-Банка», опубликованный в 2024 году компанией, говорит о том, что банк стремится предоставить равные возможности для всех нынешних и будущих сотрудников, чтобы ни один кандидат или сотрудник по каким бы то ни было причинам не был ущемлён в правах из-за пола или расы, вероисповедания или ориентации. Набор, обучение и карьерный рост в компании основываются исключительно на достижениях сотрудника [4].

«Т-Банк» является инновационной компанией, ориентированной на быстрый рост и внедрение передовых информационных технологий. Большинство сотрудников пришли в организацию ещё во время учебы в средних и высших учебных заведениях и остались благодаря открытой корпоративной культуре и широким возможностям для обучения, в том числе и корпоративного обучения. С сентября 2024 года

начался набор в «Центральный университет» — первый в России частный вуз на основе STEM-модели (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

Принципы кадровой политики АО «Т-Банк»:

- индивидуальный подход к найму сотрудников. Отдел подбора персонала «Т-Банка» работает напрямую с руководителем организации, и самые первые сотрудники проходили собеседование лично с ним. В структуре банка для большинства позиций отсутствуют многоэтапные интервью, характерные для банковской отрасли в целом. Если кандидат хочет пройти собеседование, он заполняет анкету, отвечает на установленные вопросы и в течение нескольких дней получает оффер для соискателя, то есть предложение о трудоустройстве, которое «Т-Банк» присылает потенциальному сотруднику после успешного собеседования;
- фокус на удержание сотрудников. Очень мягкая программа адаптации новых сотрудников и достаточно быстрый карьерный рост направлены на формирование дружелюбной команды. Очень невысокие формальные требования к кандидатам по сравнению с другими кредитными организациями и акцент на личные качества и работоспособность создают неформальную атмосферу в коллективе;
- гибкая организационная структура. В отличие от устоявшихся стандартов в банковской сфере, департаменты «Т-Банка» формируются в зависимости от решаемых задач. Сотрудники могут переходить из одного отдела в другой, распространена ротация работников и возможность как вертикальной, так и горизонтальной карьеры [5].

Корпоративная культура «Т-Банка» менее формализована, чем в других компаниях из финансовой сферы. Банк заключает трудовой договор с сотрудниками с первого дня работы, им достаточно только предоставить минимальный набор документов — паспорт и СНИЛС.

«Т-Банк» идеален для кандидатов без опыта работы в банковской сфере, но обладающих высоким уровнем мотивации, стремлением к обучению и ориентацией на результат.

Для сотрудников банка доступны следующие форматы работы.

1. В офисе. В головном отделении ведут трудовую деятельность более 600 специалистов: разработчики, аналитики, маркетологи, финансисты, бухгалтеры, сотрудники по кибербезопасности, коучи и представители управленческого звена. Во втором здании по другому адресу находится контактный центр, там работает более 1500 человек. Около 900 человек работают в третьем здании, где находятся аналогичные и вспомогательные службы.
2. Разъездной. Такие вакансии доступны в каждом крупном городе по всей России. Они включают встречи с клиентами — как физическими, так и юридическими лицами — по партнёрским программам. Сюда также входит и курьерская доставка банковских карт для развития розницы.
3. Дистанционный. Это может быть работа в колл-центре, отделе по претензионным вопросам и в подразделении по обработке электронной почты, работа ИТ-сопровождения.

Так, например, дистанционные сотрудники находятся вне офиса, не имеют возможности видеться и общаться с коллегами и руководителем. Находясь дома, они не погружены в рабочую атмосферу и зачастую теряют мотивацию к работе, также это влияет на психологическое состояние сотрудников.

Функцию мотивации в основном берут на себя руководители отделов, но далеко не все её выполняют. В компании существует Отдел компенсаций и льгот, который частично выполняет эту функцию: предоставление сотрудникам ДМС, страхование от несчастных случаев, собственный фитнес-клуб компании, корпоративная столовая и т. д.

Таким образом, в проведённом исследовании была подробно рассмотрена система управления персоналом в «Т-Банке», включая структуру департаментов, подходы к найму и удержанию сотрудников, а также программы адаптации и карьерного роста. Эти аспекты являются важными для любой компании, стремящейся создать эффективную и мотивированную команду.

Литература

1. Официальный сайт АО «Т-Банк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения: 14.03.2025).
2. Годовой финансовый отчет АО «Т-Банк» за 2023 год [Электронный ресурс]. URL: <https://cdn.tinkoff-group.com/static/documents/3a28296b-e52d-4c64-9303-35cab676834d.pdf> (дата обращения: 14.03.2025).

3. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
4. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
5. *Анисимов А. Ю. Пятаева О. А., Грабская Е. П.* Управление персоналом организации: учебник. — М.: Юрайт, 2021. — 278 с.

Бахарев Евгений Юрьевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: bakhareveyu@gmail.com
ORCID: 0009-0009-7084-1693

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Основные стратегии роста организаций в условиях цифровой конвергенции отраслей

Аннотация. Цифровая конвергенция отраслей становится ключевым фактором трансформации как бизнес-среды, так и способов ведения деятельности организаций. Интеграция цифровых технологий приводит к размыванию границ между традиционными секторами экономики, формированию новых экосистем и изменению конкурентной динамики рынка. В условиях стремительного технологического развития руководство предприятий вынуждено пересматривать имеющиеся стратегии роста в сторону интеграции цифровых решений во всю цепочку создания стоимости. Для обеспечения бесшовной интеграции инноваций в секторах электронной коммерции, розничной торговли, банковского дела и телекоммуникаций, в условиях быстрого развития технологий и изменения потребительских запросов требуется междотраслевой подход к формированию стратегии развития бизнеса. В связи с чем целью статьи является исследование стратегий роста в рамках расширения цифровой конвергенции отраслей для улучшения клиентского опыта и повышения эффективности организаций.

Методическую основу исследования сформировали как общенаучные методы (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (группировки, графический, контент-анализ, системный и процессный подходы).

В результате исследования выявлены направления и факторы, влияющие на стратегии роста организаций в рамках цифровой конвергенции отраслей. Определено, что процесс цифровой конвергенции может быть обеспечен только за счёт одновременного внедрения цифровых технологий как на уровне организаций, так и на уровне всей цепочки создания стоимости.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровая конвергенция, стратегии роста, цифровые технологии, экосистемы.

Bakharev Evgeny,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: bakhareveyu@gmail.com
ORCID: 0009-0009-7084-1693

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological Work of the Faculty
of Information Technology, Associate Professor
of the Department of Information Management named
after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Main Strategies for the Growth of Organizations in the Context of Digital Convergence of Industries

Abstract. Digital convergence of industries is becoming a key factor in the transformation of both the business environment and the ways in which organizations operate. The integration of digital technologies leads to the blurring of boundaries between traditional sectors of the economy, the formation of new ecosystems and a change in the competitive dynamics of the market. In the context of rapid technological development, enterprise management is forced to revise existing growth strategies in favor of integrating digital solutions throughout the value chain. To ensure seamless integration of innovations in the e-commerce, retail, banking and telecommunications sectors, in the context of rapid technological development and changing consumer demands, a cross-industry approach to forming a business development strategy is required. In this regard, the objective of the article is to study growth strategies within the framework of expanding digital convergence of industries to improve customer experience and increase organizational efficiency.

The methodological basis of the study was formed by both general scientific methods (observation, description, measurement, theorization, formalization) and general methods (analysis, synthesis, generalization, deduction, induction, classification), as well as special methods (grouping, graphic, content analysis, system and process approaches).

The study identified the directions and factors influencing the growth strategies of organizations within the framework of digital convergence of industries. It was determined that the process of digital convergence can only be ensured through the simultaneous implementation of digital technologies, both at the level of organizations and at the level of the entire value chain.

Keywords: digital technologies; digital convergence; growth strategies; digital technologies; ecosystems.

Распространение внедрения схожих технологических фреймворков в различных отраслях экономики для улучшения клиентского опыта и повышения операционной эффективности обусловило значительный интерес в академических кругах к развитию концепции цифровой конвергенции. Исследования подтверждают ускорение конвергенции технологий и отраслей и указывают на роль цифровизации, придающей дополнительный импульс этим процессам [1-3], что обусловлено стремлением руководства организаций к интеграции передовых цифровых решений, обеспечивающих взаимодействие между различными секторами экономики. Цифровая конвергенция способствует трансформации цепочек поставок, а также появлению платформенных бизнес-моделей и экосистем, объединяющих различные отрасли, вызывая необходимость формирования или адаптации стратегий развития с учётом размывания межатраслевых границ. Целью статьи является исследование стратегий роста в рамках расширения цифровой конвергенции отраслей для улучшения клиентского опыта и повышения эффективности организаций. Задачами исследования выступают определение направлений влияния цифровой конвергенции на деятельность организации, а также определение основных стратегий роста организаций в рамках цифровой конвергенции отраслей.

Методическую основу исследования составили как общенаучные методы (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (группировки, графический, контент-анализ, системный и процессный подходы).

В качестве объекта исследования выступает деятельность организаций в условиях цифровой трансформации.

Под термином цифровая конвергенция понимается размывание отраслевых границ под влиянием цифровых технологий. Одним из ярких примеров размывания границ отраслей является ситуация, когда технологические компании из других секторов начинают конкурировать с лидерами в традиционных отраслях. При этом, даже если новые цифровые продукты не заменяют, а лишь дополняют существующие предложения, перераспределение ценности и процесса создания стоимости может значительно измениться. Это может привести к изменению роли игроков на рынке и перераспределению прибыли между традиционными и новыми участниками.

Цифровая конвергенция отраслей обусловлена взаимодействием научной, технологической и отраслевой конвергенции. Так, К. Карран [2] предложил последовательную модель конвергентных процессов, выделив четыре основных этапа. Так, первым этапом является конвергенция двух или более научных областей, за ним следует конвергенция технологий и конвергенция рынков, и этот процесс завершается четвертым этапом — конвергенцией ранее отдельных отраслей.

Основой конвергентных процессов в экономическом пространстве выступает научная конвергенция, обеспечивающая трансфер, а затем интеграцию научных знаний, способствующих созданию инновационных решений, которые могут быть внедрены в различные отрасли экономики.

Технологическая конвергенция — это взаимодействие между двумя или более ранее отдельными технологиями, формируемое технологические системы с целью выполнения аналогичных задач. Так, результатом технологической конвергенции на современном этапе выступает цифровое пространство и киберфизические производственные системы, созданные путём взаимного проникновения изначально параллельных производственных и информационно-коммуникационных технологий [4]. Постепенная интеграция, обусловленная технологическими изменениями и сближением различных рыночных траекторий, формирует отраслевую конвергенцию.

Авторы [3; 5; 6] подчёркивают, что технологические инновации в одном секторе могут способствовать схожим преобразованиям в других отраслях. Так, например, Е. Бриньолфссон [3], проанализировав экономические и операционные последствия цифровой трансформации, отметил, что последствия внедрения инструментов электронной коммерции в розничной торговле оказали влияние на усиление их распространения в банковском секторе, а также в секторе доставки и хранения продукции. Эта тенденция к конвергенции отражает сдвиг в сторону экосистем на основе платформ, которые могут обслуживать несколько секторов, разрушая традиционные барьеры между отраслями и обеспечивая более гибкий подход к предоставлению услуг. Межотраслевое сотрудничество может стимулировать инновации, позволяя руководству организаций адаптировать передовой опыт из других секторов. Цифровая конвергенция облегчает интеграцию разнородных систем и технологий в разных секторах, позволяя руководству организаций быстрее использовать новые возможности. Однако конвергенция приводит к большей неопределённости и сложности в отношении технологий, сетей создания ценности и организации, при этом эмпирические исследования новых и конвергентных экосистем ограничены, особенно в контексте решения проблемы интеграции.

Цифровые технологии уникальны тем, что они обеспечивают конвергенцию устройств доступа и контента, а также конвергенцию операций и стратегии участников отрасли. Цифровая конвергенция создаёт возможности для разработки новых бизнес-моделей и уникальных стратегий роста для организаций, использующих цифровые продукты. В качестве основных стратегий роста в условиях межотраслевой конвергенции на основе использования цифровых технологий можно выделить следующие стратегии роста (рис. 1).

Общие тенденции конвергенции технологий и отраслей значительно повышаются, при этом, новые цифровые технологии придали дополнительный импульс происходящим процессам конвергенции. При этом разрушение традиционных отраслевых границ происходит под воздействием двух взаимосвязанных сил: со стороны внешних по отношению к организации субъектов, в том числе технологических компаний, выступающих в качестве цифровых лидеров, а также со стороны внутренних ответных мер организаций, использующих цифровые технологии [7; 8].

При этом цифровая конвергенция обеспечивается за счёт следующих основных аспектов: во-первых, наличие цифровых технологий во всех отраслях и непроизводственных секторах, во-вторых — цифровизация ресурсов и бизнес-процессов на уровне организаций. Так, поскольку производственная деятельность взаимосвязана с многочисленными непроизводственными операциями, которые поддерживают как производство, так и бизнес-стратегию, распространение цифровых технологий должно происходить в рамках всей цепочки создания стоимости. Соответственно, цифровые технологии должны интегрироваться во все без исключения материальные и нематериальные виды деятельности, которые вместе составляют цепочку создания стоимости, от производства до конечного использования [9; 10]. Важность обеспечения цифровой конвергенции за счёт внедрения цифровых технологий для цепочки создания стоимости становится очевидной, если учесть, что цифровизация операций, управления цепочками поставок и других функций предполагает вхождение в производственные цепочки создания стоимости множества новых непроизводственных субъектов.

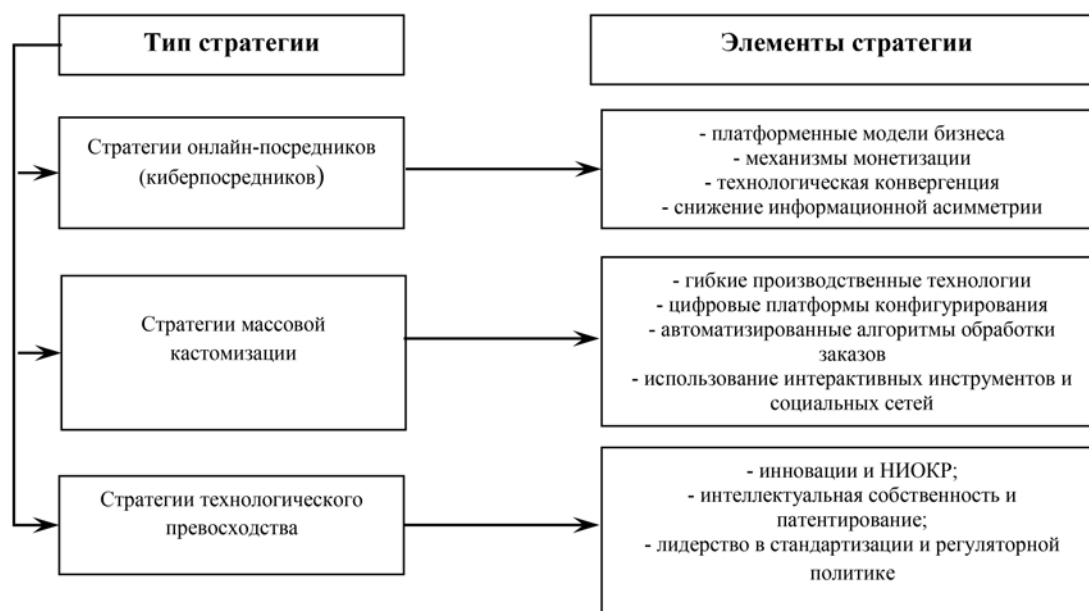


Рис. 1. Стратегии роста организации в условиях цифровой конвергенции

Fig. 1. Organization's growth strategies in the context of digital convergence

Источник: составлено авторами на основании [1–4].

В результате проведённого исследования определено, что цифровая конвергенция является важным фактором трансформации современных отраслей экономики. Процесс конвергенции обусловлен взаимодействием технологических, рыночных и организационных факторов, что приводит к стиранию традиционных границ между отраслями и формированию новых экосистем на основе цифровых платформ. Цифровая конвергенция происходит в несколько последовательных этапов, начиная с интеграции научных знаний и технологической эволюции и завершая формированием конвергентных рынков и отраслей. Технологические инновации, зарождающиеся в одном секторе, могут стимулировать аналогичные преобразования в других секторах, что подтверждается примерами распространения цифровых решений из сферы электронной коммерции в банковский и другие сектора. Усиление цифровой конвергенции обуславливает необходимость разработки или адаптации стратегий организаций к новым условиям цифровой среды. Стратегические подходы к построению стратегии роста организаций в условиях цифровой конвергенции основаны на использовании онлайн-посредников, массовой кастомизации, использовании интерактивных инструментов и социальных сетей, а также стратегии технологического превосходства.

Литература

1. Zhang D., Bai D., Wang C., He Y. Distribution dynamics and quantile dynamic convergence of the digital economy: Prefecture-level evidence in China // *International Review of Financial Analysis*. 2024. 95. P. 103345.
2. Curran C. S., Bröring S., Leker J. Anticipating converging industries using publicly available data // *Technological Forecasting and Social Change*. 2010. 77 (3). P. 385–395.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. — WW Norton & company. 2014. 14 (11). P. 1–5.
4. Monostori L. Cyber-physical production systems: Roots, expectations and R&D challenges // *Procedia cirp*. 2014. 17. P. 9–13.
5. Петрова Л. А., Бадеева Е. А., Малахова Ю. В. Конвергенция ключевых цифровых технологий в бизнес-практике // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2024. № 2. С. 31–52.
6. Шавина Е. В. Инновационно-технологические и конвергентные детерминанты структурных сдвигов в современной экономике // *Экономика и управление инновациями*. 2019. №. 2. С. 18–31.

7. *Szalavetz A.* The digitalisation of manufacturing and blurring industry boundaries // *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2022. No. 37. P. 332–343.
8. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
9. *Положенцева Ю. С., Андросова И. В.* Приоритеты технологической модернизации промышленного предприятия в условиях трансформации экономики // *Russian Economic Bulletin*. 2021. Т. 4. № 5. С. 214–221.
10. *Плахотникова М. А., Согачева О. В., Андросова И. В.* Тенденции развития управленческих бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой экономики // *Цифровая трансформация экономики и промышленности: сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 20–22 июня 2019 года / под ред. А. В. Бабкина.* — СПб.: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. С. 517–525.

Вильган Влас Валерьевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: vlasvilgan@gmail.com

Управление персоналом в ЖКХ: исследование проблем подбора, обучения и мотивации персонала с предложением решений для улучшения кадрового менеджмента

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые проблемы управления персоналом в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Особое внимание уделено вопросам подбора, обучения и мотивации сотрудников. На основе анализа текущей ситуации предлагаются практические рекомендации по совершенствованию кадрового менеджмента в данной отрасли.

Ключевые слова: ЖКХ, управление персоналом, кадровый менеджмент, мотивация, обучение, подбор персонала.

Vilgan Vlas,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: vlasvilgan@gmail.com

Human Resource Management in the Housing and Utilities Sector: A Study of Recruitment, Training, and Motivation Challenges with Proposed Solutions for Improving HR Management

Abstract. The article explores key issues of human resource management in the housing and utilities sector. Special attention is given to the challenges of recruitment, employee training, and motivation. Based on an analysis of the current situation, the article offers practical recommendations for improving HR management in this field.

Keywords: housing and utilities sector, human resource management, HR management, motivation, training, recruitment.

Сфера жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) играет ключевую роль в обеспечении комфортных условий жизни населения. Однако отрасль сталкивается с серьёзными проблемами в управлении персоналом: низкий уровень квалификации сотрудников, высокая текучесть кадров и недостаточная мотивация [1]. Эффективное управление персоналом в ЖКХ становится определяющим фактором для повышения качества услуг и удовлетворённости потребителей.

Целью работы является изучение проблем подбора, обучения и мотивации персонала в организациях ЖКХ, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию кадрового менеджмента для повышения эффективности работы предприятий отрасли.

Исследование основано на следующих методах: кейс-стади (исследование конкретных примеров организаций ЖКХ, где задачи подбора, обучения или мотивации персонала решались успешно или, наоборот, неудачно); сравнительный анализ лучших практик управления персоналом из других отраслей.

Проблемы подбора персонала: недостаток квалифицированных специалистов, низкая привлекательность профессий в ЖКХ, отсутствие системного подхода к рекрутингу. Пробелы в обучении: нехватка регулярных тренингов, программ повышения квалификации и адаптированных учебных материалов, учитывающих специфику отрасли. Факторы демотивации: низкая заработная плата, отсутствие перспектив карьерного роста, недостаточное признание достижений сотрудников [2]. Рекомендации: внедрение системы наставничества, разработка специализированных программ обучения, создание мотивационных схем на основе КРІ и поощрения результатов.

Реализация предложенных решений позволит организациям ЖКХ повысить уровень квалификации персонала, снизить текучесть кадров и улучшить мотивацию сотрудников. Это, в свою очередь, положительно скажется на качестве предоставляемых услуг и уровне удовлетворённости потребителей.

Новизна научной статьи заключается в комплексном анализе проблем управления персоналом в сфере ЖКХ и разработке адаптированных к отрасли решений, основанных на современных подходах к кадровому менеджменту [3].

В сфере жилищно-коммунального хозяйства одной из ключевых проблем является острая нехватка квалифицированных специалистов. Низкий престиж профессий, связанных с ЖКХ, обусловлен стереотипами о тяжелых условиях труда и недостаточной социальной значимости работы. Высокие физические нагрузки, связанные с выполнением технических и ремонтных задач, отпугивают потенциальных кандидатов. Относительно невысокая заработная плата в сравнении с другими отраслями делает профессии ЖКХ менее привлекательными, особенно для молодых специалистов, что усугубляет дефицит кадров с необходимыми профессиональными навыками [4].

Высокая текучесть кадров также является серьезной проблемой для предприятий ЖКХ. Молодые специалисты, даже при наличии профильного образования, часто не рассматривают эту сферу как перспективную для долгосрочной карьеры. Отсутствие чётких возможностей для профессионального роста, недостаточная мотивация и сложные условия труда способствуют быстрому уходу сотрудников [1]. Это приводит к нехватке стабильных трудовых коллективов, что негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг и увеличивает нагрузку на оставшихся работников, создавая порочный круг.

Отсутствие единых стандартов подбора персонала и недостаточная компетентность HR-специалистов на предприятиях ЖКХ часто приводят к найму сотрудников, не обладающих необходимыми профессиональными знаниями и навыками. Требования к кандидатам нередко формулируются недостаточно чётко, что затрудняет отбор подходящих специалистов. Слабая работа по привлечению и оценке кандидатов, включая отсутствие современных методов тестирования и анализа компетенций, снижает эффективность процесса подбора, что ведёт к низкой производительности и дополнительным затратам на обучение неподготовленных работников [3].

На многих предприятиях жилищно-коммунального хозяйства отсутствует системный подход к обучению сотрудников. Программы адаптации для новых работников либо не разработаны, либо применяются формально, что затрудняет их вхождение в профессиональную деятельность. Регулярные курсы повышения квалификации, направленные на обновление знаний и освоение новых технологий, проводятся редко или не проводятся вовсе. Это приводит к накоплению пробелов в профессиональных компетенциях сотрудников, снижению качества работы и неспособности оперативно реагировать на современные вызовы отрасли [3].

Методы обучения, используемые на предприятиях ЖКХ, часто не соответствуют современным требованиям. Основное внимание уделяется традиционным формам, таким как лекции и инструктажи, которые не всегда эффективны для передачи практических навыков.

Отсутствие современных цифровых инструментов, таких как интерактивные онлайн-курсы, симуляторы или виртуальные тренажеры, ограничивает возможности обучения. Это особенно критично в условиях быстрого развития технологий в ЖКХ, требующих от сотрудников владения новыми подходами и оборудованием [1].

Финансовые ограничения являются одной из основных преград для организации качественного обучения персонала в сфере ЖКХ. Недостаток средств препятствует инвестициям в разработку

образовательных программ, закупку современного оборудования для практических занятий и привлечение квалифицированных тренеров.

Ограниченное финансирование также затрудняет доступ сотрудников к внешним курсам повышения квалификации и участию в профессиональных конференциях [3].

Эффективное функционирование системы жилищно-коммунального хозяйства во многом зависит от уровня мотивации работников. Основным демотивирующим фактором является недостаточный уровень заработной платы. При высокой физической и эмоциональной нагрузке, сложных погодных условиях работы, постоянных аварийных ситуациях и ответственности за жизненно важные объекты инфраструктуры размер оплаты труда зачастую не соответствует ни сложности выполняемых задач, ни социальному значению профессии.

По данным Росстата, средняя зарплата работников ЖКХ в некоторых регионах России не превышает 20–25 тысяч рублей, что близко к уровню прожиточного минимума [4]. Такая ситуация вызывает отток квалифицированных кадров в частный сектор или в иные, более оплачиваемые сферы деятельности.

Наряду с финансовыми стимулами, важнейшее значение для формирования эффективной системы мотивации имеют нематериальные формы поощрения. Однако в большинстве предприятий ЖКХ отсутствуют базовые инструменты нематериальной мотивации: поощрения за достижения, признание заслуг, участие в управлении и развитие корпоративной культуры. Работники нередко не чувствуют обратной связи от руководства, их успехи остаются незамеченными, а предложения по улучшению процессов — нерассмотренными [2]. Это создает ощущение отчуждения, снижает вовлечённость персонала, ослабляет лояльность к работодателю и способствует профессиональному выгоранию.

Еще одной серьёзной проблемой является отсутствие чётких и прозрачных механизмов карьерного продвижения. Структура большинства организаций ЖКХ отличается вертикальной замкнутостью, ограниченным количеством управленческих позиций и отсутствием программ по выявлению и развитию кадрового резерва. Молодые и амбициозные специалисты, приходящие в отрасль, зачастую сталкиваются с тем, что перспективы профессионального роста отсутствуют [1].

Для повышения качества подбора кадров в сфере ЖКХ необходимо внедрение современных HR-подходов, включающих использование специализированных инструментов и технологий. Создание профильных баз резюме позволит аккумулировать данные о квалифицированных специалистах, готовых работать в отрасли. Сотрудничество с образовательными учреждениями, включая колледжи и вузы, обеспечит приток молодых специалистов, а взаимодействие со службами занятости позволит привлечь соискателей с опытом работы [3].

Для обеспечения профессионального роста сотрудников рекомендуется внедрение комплексных программ обучения. Программы наставничества, в рамках которых опытные работники передают знания новичкам, способствуют быстрой адаптации и повышению квалификации. Регулярное проведение обучающих тренингов, включая практические семинары и мастер-классы, позволит сотрудникам осваивать новые технологии и методы работы [1].

Эффективная мотивация сотрудников является ключевым фактором удержания квалифицированных кадров. Внедрение прозрачной системы премирования, основанной на достижении конкретных показателей, стимулирует высокую производительность. Расширение социального пакета, включающего медицинское страхование, льготное жильё или компенсацию транспортных расходов, повышает привлекательность рабочих мест [2]. Возможности карьерного и профессионального роста, такие как участие в сложных проектах или повышение квалификации, мотивируют сотрудников к долгосрочной работе в отрасли.

Особое внимание следует уделить нематериальным формам мотивации: публичное признание заслуг, вовлечение в процесс принятия решений и развитие корпоративной культуры, основанной на уважении и командной работе [2]. Повышение эффективности управления персоналом в сфере ЖКХ является необходимым условием для устойчивого развития отрасли.

Решение проблем подбора, обучения и мотивации сотрудников требует комплексного подхода, включающего реформу системы кадрового менеджмента, инвестиции в обучение и развитие, а также создания мотивационной среды, способствующей привлечению и удержанию квалифицированных специалистов [3].

Литература

1. *Герчиков В. И.* Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 282 с.
2. *Расумов В. Ш.* Пути оптимизации системы мотивации персонала // European research. 2017. № 1 (24). С. 40–42.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
4. Названы регионы России — лидеры по зарплатам [Электронный ресурс] // Прайм. URL: <https://1prime.ru/20231120/842308813.html> (дата обращения: 12.04.2025).

Вихарев Денис Владимирович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 7754535@bk.ru
ORCID: 0009-0005-7316-8853

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Маркетплейс: правовые аспекты цифровой экономики современного бизнеса

Аннотация. Стремительное развитие информационных технологий и динамичная цифровизация современного бизнеса предполагают необходимость внедрения новых методов правового регулирования интернет-торговли, контроля и ответственности современных торговых площадок на законодательном уровне. Данное исследование рассматривает существующие и перспективные аспекты правового статуса работы современных торговых площадок b^2c (маркетплейсов). Целью работы является выявление и формирование условий, существующих и ограничивающих препятствий для работы современных предпринимателей в цифровой среде, посредством правового регулирования взаимоотношений: маркетплейс – продавец – покупатель. В задачи исследования входит выявление существующих проблем взаимоотношений торговой площадки, продавцов и покупателей, рассмотрение и анализ текущей судебной практики, а также выявление наличия пробелов законодательства современных торговых площадок. Объектом исследования являются торговые интернет-площадки рынка b^2c , маркетплейсы. В качестве методов исследования использованы формально-логический, правовой, анализ и синтез, а также методы индукции и обобщения. Авторами рассмотрены и проанализированы современные российские исследования и научные труды, рассмотрена современная судебная практика, выявлена текущая правовая основа современного маркетплейса в рамках правового статуса, определены существующие проблемы продавцов и конечных пользователей, а также сформулированы рекомендации по дальнейшему правовому регулированию работы современных торговых площадок на законодательном уровне.

Ключевые слова: маркетплейс; онлайн-платформы; агрегатор; онлайн-торговля; интернет-магазины.

Vikharev Denis,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 7754535@bk.ru
ORCID: 0009-0005-7316-8853

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economic, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work at the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Marketplace: Legal Aspects of the Digital Economy of Modern Business

Abstract. The rapid development of information technology and dynamic digitalization of modern business suggest the need to introduce new methods of legal regulation of online commerce, control and responsibility of modern trading platforms at the legislative level. This study examines existing and prospective aspects of the legal status of modern b2c trading platforms (marketplaces). The purpose of the work is to identify and form conditions, existing and limiting obstacles to the work of modern entrepreneurs in the digital environment, through legal regulation of relations: marketplace - seller - buyer. The objectives of the study include identifying existing problems in the relationship between the trading platform, sellers and buyers, reviewing and analyzing current judicial practice, as well as identifying gaps in the legislation of modern trading platforms. The object of the study is online trading platforms of the b2c market, marketplaces. Formal logical, legal analysis and synthesis, as well as induction and generalization methods were used as research methods. The authors reviewed and analyzed modern Russian research and scientific works, considered modern judicial practice, identified the current legal basis of a modern marketplace within the framework of its legal status, identified existing problems of sellers and end users, and formulated recommendations for further legal regulation of the work of modern trading platforms at the legislative level.

Keywords: marketplace; online platforms; aggregator; online trading; online stores.

Современные информационные технологии получили стремительно-динамичное развитие начиная с периода пандемии 2019 года. Также налаживанию и выстраиванию новых современных бизнес-коммуникаций способствовало и некоторое санкционное давление стран-поставщиков, сократившее большую часть представленных ритейл-продуктов на цифровом интернет-рынке. Согласно исследованию Data Insight [1], российские маркетплейсы Wilberries и Ozon входят в список самых популярных и активно развивающихся торговых площадок. Такая тенденция развития онлайн-торговли способствует привлечению и поиску новых товаров-заменителей, привычных для конечного пользователя, а также и развития так называемой «теневой экономики» современных торговых площадок. В силу стремительного развития и кратного увеличения количества продавцов и соответственно товаров предсказуемо увеличиваются и масштабы ритейл-производства, где также развивается сегмент некачественного и несертифицированного товара. Продавцы и поставщики вынуждены встраиваться в существующую систему торгово-денежных отношений, где изобилие товаров и услуг, а также «нечестные продавцы» стремятся завоевать рынок путём снижения конечной стоимости товара, что, в свою очередь, диктует и выстраивает абсолютно не конкурентоспособную среду для текущей работы продавцов.

На данный момент правовые и законодательные нормы и любое правовое регулирование совсем не успевают за стремительным развитием этих тенденций торгово-денежных отношений в сфере интернет-торговли. Актуализация данной проблемы обусловлена начальной стадией развития правового регулирования общественных отношений в сфере онлайн ритейла. Основной проблемой (цель исследования) и спорными моментами между участниками взаимоотношений являются сложность внедрения текущих правовых норм и их своевременная корректировка, а также, соответственно, и применение. В задачи исследования входит рассмотрение и анализ текущих споров взаимоотношений торговой площадки, продавцов и покупателей, рассмотрение существующей судебной практики, а также выявление наличия пробелов законодательства по надзору и контролю современных торговых площадок.

В качестве инструментария целесообразно обратиться к таким методам организации исследования, как формально-логический, правовой, анализ и синтез, а также методы индукции и обобщения, что позволит сделать объективный вывод и сформулировать конкретные рекомендации к дальнейшему правовому урегулированию споров, а также защиты как самого агрегатора, так и продавцов с конечными пользователями.

Объектом исследования являются торговые интернет-площадки рынка b²c, маркетплейсы.

Маркетплейс (от англ. Marketplace) — интернет-ресурс, предоставленный предпринимателям для размещения своей продукции различного предназначения как универсальная площадка розничного ритейла [2, с. 65–67].

Правовой статус современного маркетплейса определён вторым кассационным судом общей юрисдикции как агрегатор информации о товарах и услугах. Существующая деятельность торговой площадки не несёт солидарной ответственности за продавцов с некачественной продукцией, то есть любой желающий может пройти несложную аутентификацию на агрегаторе и вступить в торгово-денежные отношения с конечным потребителем. Из этого следует, что маркетплейс закрепляет за собой наименьшее количество обязательств перед пользователями и по общему правилу не несёт ответственность за ненадлежащее исполнение обязательств между пользователями. Тем временем количество исков к маркетплейсам увеличивается пропорционально масштабированию онлайн бизнеса. Продавцы наиболее популярных торговых площадок Wildberries и Ozon обращаясь за правовой помощью, собрали в общей сложности практически 87% из всех исков в арбитражные суды в течение последних трех лет [3]. Такая тенденция связана с увеличением количества участников взаимоотношений в онлайн-торговле, что неминуемо создаёт новый уклад информационной экономики, меняя привычную природу правового регулирования [4, с. 5–21].

Однако законодатель старается успеть закрыть спорные вопросы между участниками сообщества, так, с 1 марта 2023 года постановлением Правительства РФ № 1315 владелец онлайн-платформы наделён особым правом ответственности за сбыт некачественной продукции, а также ответственностью за невнесение сведений в контролирующие органы, например систему «Честный знак» [5]. Однако такие меры можно признать косвенными в силу договора оферты, который маркетплейс предлагает заключить продавцу при первой регистрации участника-агрегатора. Данный документ наделяет продавца исключительно невыгодными обязанностями, например Ozon в одностороннем порядке вправе снизить стоимость товара продавца, утилизировать товар или целиком поставку, а также вносить любые изменения в договор оферты. В некоторых случаях продавцы вынуждены соглашаться с такой практикой ведения цифрового бизнеса, в противном случае современная цифровая торговля становится недоступной.

Отдельного внимания заслуживают «пункты выдачи заказов» торговой площадки, а также и логистическая структура компаний. Пользуясь своим положением, агрегатор предлагает продавцам заведомо невыгодные условия сотрудничества, например отгрузка товаров продавца на склады компании с дальнейшей доставкой его в «пункты выдачи заказов». В этом случае заказы и партии отгрузки могут теряться на обширных складах маркетплейса либо доставляться с заведомо испорченным товарным видом, при этом согласно договору с торговой площадкой, все риски будет нести добросовестный продавец.

Согласно п. 4.3 договора оферты торговой площадки Ozon, под названием: «Ограничение ответственности Ozon», предприниматель может претендовать исключительно на возмещение фактических трат и не может злоупотреблять возмещением упущенной выгоды при продаже товаров [6, с. 231–240]. Таким образом, согласно действующим правовым нормам, маркетплейс снимает с себя все обязательства, так как не относится к продавцам товаров, а является посредником, обеспечивающим состоятельность сделки между продавцом и конечным пользователем.

Наиболее популярное формирование исков к маркетплейсам основано на недовольстве продавцов в силу злоупотребления маркетплейсами своего положения в качестве посредника, обеспечивающего состоятельность сделки. Чаще всего иски обращены к злоупотреблениям штрафными санкциями, незаконным удержанием денежных средств, а также к хранению и доставке товара до конечного потребителя в том виде и упаковке товара, который маркетплейс получил от продавца для хранения и последующей доставки в пункты выдачи заказов [7, с. 49–52].

Судебная практика в данном контексте только формируется, но уже довольно успешно начинает приобретать согласованность с похожими исками и постановлениями. Например, дело № А41-63573/20 [8], где продавец из Москвы потерял более 39 млн рублей по причине того, что маркетплейс решил устроить распродажу товаров предпринимателя без необходимого на то согласия со скидкой 90% от первоначальной стоимости товара. Игнорирование запросов и просьб продавца разрешить ситуацию без разбирательств не увенчались успехом, и продавец подал иск в арбитражный апелляционный суд Москвы, который, в свою очередь, признал торговую площадку «комиссионером» с третьим лицом, где торговая площадка приобретает права и становится обязанным комиссионером. Данное постановление получило положительное решение для продавца, но упущено много времени для текущего бизнеса в силу замороженных денежных средств и бюрократических процедур.

Другое не менее интересное разбирательство получило огласку также в Арбитражном суде г. Москвы, дело № А40-273219/22-12-2134 [9], где истец отгрузил на склады торговой площадки товар, который в силу ряда причин не был реализован в полном объёме, остаток номенклатуры товарных групп не был возвращен торговой площадкой предпринимателю ни физическим товаром, ни эквивалентной денежной суммой. Часть товара была утилизирована, а часть потерялась на складах маркетплейса. Суд обязал торговую площадку возместить ущерб продавцу в размере 328 тыс.рублей.

На сегодняшний день точного определения и законодательного регулирования работы маркетплейсов не существует. На данном этапе развития электронной коммерции в формате маркетплейса законодатель предлагает руководствоваться общими правилами таких законов Гражданского кодекса РФ, как закон «О защите прав потребителей», закон «О защите конкуренции», закон «О рекламе».

В связи с увеличивающимся ростом интернет-продаж и связанных с ними споров и зарождающейся судебной практики, законодатель предлагает внести изменения в статьи 12 и 18 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей», а также внести изменения в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Данный законопроект под № 445923-8 [10] подразумевает введение таких понятий, как «маркетплейс», «владелец маркетплейса», «пункт выдачи заказов» и т. д. Данные нововведения позволят отчасти снабдить торговые площадки дополнительной ответственностью, а также предметно рассматривать текущие судебные споры всех сторон сообществ [11].

В рамках проведенного исследования можно сделать вывод о необходимости введения дополнительной правовой ответственности и законодательных инициатив, направленных на регулирование деятельности современных торговых площадок. Необходимо признать маркетплейсы солидарным участником интернет-торговли, обладающим теми же обязанностями, что и продавцы. Такие меры позволили бы убрать некоторые злоупотребления маркетплейсов, такие как перекладывание ответственности на предпринимателей, принятие решений в одностороннем порядке, что, в свою очередь, позволит стабилизировать правовую сторону работы малого и среднего бизнеса, и, как следствие, снимет чрезмерное давление и выработку единых подходов к спорным ситуациям как продавцов, так и покупателей.

Литература

1. Интернет-торговля в России 2024 [Электронный ресурс] // Data Insight. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 15.03.2025).
2. Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции // Научные стремления. 2019. № 26. С. 65–67.
3. Почти 87% исков МСП к крупнейшим маркетплейсам пришлось на последние три года [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/07/23/1051519-pochti-87-iskov-msp-k-krupneishim-marketpleisam-prishlis-na-poslednie-tri-goda> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Аксенов В. А., Одинцов С. В. Правовая природа маркетплейсов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1. С. 5–21.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 29.07.2022 № 1351 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 1956 и признании утратившими силу отдельных положений акта Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/142444/> (дата обращения: 17.03.2025).
6. Абросимова Е. А. К вопросу о договорной ответственности маркетплейсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. 2024. Т. 8. № 2 (30). С. 231–240.
7. Капитонова А. А. Проблемы процессуального статуса маркетплейсов в рамках ведения гражданского процесса // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 12-1 (122). С. 49–52.
8. Решение Арбитражного суда Московской области от 24.06.2021 года по делу № А41-63573/20 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/7S9JDraKE7Yx/> (дата обращения: 24.03.2025).

9. Решение Арбитражного суда города Москвы от 28.02.2023 года по делу № А40-273219/22-12-2134 [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. URL: <https://sudact.ru/arbitral/doc/eQvqZ5y3rNHV/> (дата обращения: 24.03.2025).
10. О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и в статьи 12 и 18 Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей» Законопроект № 445923-8 [Электронный ресурс] // Система обеспечения законодательной деятельности Государственной автоматизированной системы «Законотворчество» (СОЗД ГАС «Законотворчество»). URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/445923-8> (дата обращения: 22.03.2025).
11. *Плахотникова М.А. Согачева О.В., Андросова И.В.* Тенденции развития управленческих бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой экономики // Цифровая трансформация экономики и промышленности: сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 20–22 июня 2019 года / под ред. А. В. Бабкина. — СПб.: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. С. 517–525.

Гаврюшин Николай Аркадьевич,

аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nikolai@gavriushin.ru

Интеллектуальный капитал как драйвер устойчивого развития бизнеса в эпоху цифровой трансформации

Аннотация. В эпоху цифровой трансформации, сопровождающейся динамичным ростом новых технологий и глобализацией рынков, интеллектуальный капитал приобретает особую значимость для устойчивого развития бизнеса. Компании, обладающие высоким уровнем нематериальных активов – знаний, корпоративных компетенций и инновационного потенциала, демонстрируют повышенную адаптивность и конкурентоспособность.

В рамках данного доклада рассмотрены понятие, структура и основные компоненты интеллектуального капитала, а также его влияние на ключевые показатели эффективности компаний. Особое внимание уделено методам управления интеллектуальным капиталом, обеспечивающим рост инновационного потенциала, повышение эффективности бизнес-процессов и укрепление репутации.

На российских примерах (Сбер, Яндекс, Газпром) проиллюстрированы успешные стратегии развития человеческого, структурного и клиентского капитала в условиях цифровизации. Результаты исследования показывают, что целенаправленное инвестирование в нематериальные активы, формирование инновационной среды и укрепление партнёрских отношений позволяют компаниям не только оставаться лидерами в своей отрасли, но и вносить вклад в трансформацию общества. Практические рекомендации могут послужить ориентиром для дальнейшего совершенствования корпоративных стратегий, ориентированных на долгосрочное и устойчивое развитие.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, устойчивое развитие, цифровая трансформация, инновации, управление знаниями.

Gavriushin Nikolai,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nikolai@gavriushin.ru

Intellectual Capital as a Driver of Sustainable Business Development in the Era of Digital Transformation

Abstract. In the era of digital transformation, marked by rapid technological advancements and market globalization, intellectual capital becomes crucial for the sustainable growth of businesses. Companies that possess high levels of intangible assets – such as knowledge, corporate competencies, and innovative potential – demonstrate increased adaptability and competitiveness.

This article examines the concept, structure, and core components of intellectual capital, as well as its impact on key business performance indicators. Particular attention is given to intellectual capital management practices that drive innovation, enhance business processes, and strengthen corporate reputation.

Using examples from Russian companies (Sberbank, Yandex, Gazprom Neft), the study illustrates successful strategies for developing human, structural, and customer capital in the context of digitalization. The

findings indicate that targeted investment in intangible assets, fostering an innovative environment, and strengthening partnership networks enable these companies not only to maintain industry leadership but also contribute to societal transformation. Practical recommendations presented in this paper can serve as guidelines for further enhancement of corporate strategies aimed at achieving long-term sustainable growth.

Keywords: intellectual capital, sustainable development, digital transformation, innovation, knowledge management.

Современный бизнес переживает глубокие изменения, обусловленные цифровой трансформацией, глобализацией и ускоряющимся технологическим прогрессом. В этих условиях интеллектуальный капитал становится ключевым фактором устойчивого развития компаний. Управление знаниями, инновациями и человеческими ресурсами играет решающую роль в обеспечении конкурентоспособности [1]. В данном докладе рассмотрим сущность интеллектуального капитала, его влияние на бизнес и стратегии эффективного управления им.

Понятие и структура интеллектуального капитала

Интеллектуальный капитал — это совокупность нематериальных активов компании, которые обеспечивают её инновационное развитие и конкурентные преимущества. Он включает три ключевых компонента:

- человеческий капитал — знания, навыки, компетенции и опыт сотрудников;
- структурный капитал — корпоративная культура, патенты, бизнес-процессы, базы данных;
- клиентский капитал — репутация, отношения с клиентами и партнёрами.

Компоненты интеллектуального капитала не существуют отдельно друг от друга; они тесно переплетаются и в совокупности формируют фундамент устойчивого роста компании. От того, насколько эффективно организация управляет каждым компонентом, зависит её способность быстро адаптироваться к изменениям рынка и сохранять лидерские позиции в отрасли.

Влияние интеллектуального капитала на развитие бизнеса

Эффективное управление интеллектуальным капиталом оказывает значительное воздействие на различные стороны деятельности компании.

- Повышает способность компании к инновациям, поскольку квалифицированные сотрудники, имеющие актуальные знания и навыки, способны быстро создавать новые идеи и внедрять современные решения.
- Помогает оптимизировать внутренние процессы организации за счёт грамотного использования цифровых технологий и организации системного подхода к управлению информацией и знаниями сотрудников. Это, в свою очередь, ведёт к сокращению затрат и повышению производительности.
- Позволяет компании быстрее адаптироваться к условиям рынка и оперативно реагировать на действия конкурентов, благодаря чему укрепляется её рыночная позиция и конкурентные преимущества [2, с. 34].
- Способствует укреплению отношений с клиентами и деловыми партнерами за счёт повышения уровня доверия, улучшения качества взаимодействия и формирования устойчивых долгосрочных связей, что положительно сказывается на репутации и стабильности компании.
- Компании, развивающие нематериальные активы, легче преодолевают кризисные явления и выходят на новые рынки.

Таким образом, инвестиции в интеллектуальный капитал приносят долгосрочную отдачу в виде роста рыночной стоимости и социальной значимости организаций.

Методы управления интеллектуальным капиталом

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом можно выделить несколько стратегических направлений.

— Развитие человеческого капитала:

- внедрение программ обучения и развития компетенций персонала;
- создание внутренней культуры инноваций и обмена знаниями;
- использование современных подходов к мотивации и оценке эффективности сотрудников.

- Оптимизация структурного капитала:
 - цифровизация бизнес-процессов и формализация накопленных знаний в корпоративных базах данных;
 - защита интеллектуальной собственности (регистрация патентов, торговых марок);
 - внедрение систем управления знаниями (Knowledge Management Systems), упрощающих доступ к информации [3, с. 22].
- Укрепление клиентского капитала:
 - формирование позитивной репутации за счёт качественного обслуживания и открытых коммуникаций;
 - разработка персонализированных решений для клиентов на основе анализа больших данных;
 - активное участие в социальных и образовательных инициативах, повышающих доверие и лояльность стейкхолдеров;

Координация этих подходов требует целостного видения со стороны руководства и системной интеграции управленческих инструментов.

Кейс-стади: успешные примеры (российские компании)

Сбер

Сбер активно инвестирует в развитие человеческого капитала через корпоративное обучение и создание внутренних R&D-лабораторий. Особое внимание уделяется цифровым навыкам сотрудников и гибким методологиям управления проектами. В результате банк успешно развивает собственные технологические продукты и онлайн-сервисы, укрепляя конкурентные позиции на финансовом рынке.

Яндекс

Яндекс культивирует инновации за счёт поощрения сотрудников к поиску нестандартных идей и развитию внутренних стартапов. Применение систем управления знаниями и постоянная модернизация инфраструктуры позволяют компании оперативно внедрять новые сервисы, тем самым удерживая лидерство в сегменте поисковых и онлайн-платформ.

«Газпромнефть»

Компания внедряет цифровые решения для оптимизации добычи и переработки нефти. Разработка собственных IT-продуктов и использование передовых технологий (искусственный интеллект, большие данные) повышают эффективность производственных процессов. Инвестиции в кадровый потенциал и сотрудничество с вузами обеспечивают приток квалифицированных специалистов, способных решать сложные технологические задачи.

Все перечисленные примеры демонстрируют, как целенаправленное управление интеллектуальным капиталом в условиях цифровой трансформации даёт компаниям ощутимые конкурентные преимущества, способствуя их динамичному росту и устойчивости.

В условиях цифровой трансформации интеллектуальный капитал приобретает статус стратегического ресурса. Эффективное управление знаниями, инновациями и корпоративной культурой позволяет компаниям не только сохранять конкурентоспособность, но и формировать новые экономические модели, внося ощутимый вклад в развитие общества.

Чтобы достичь долгосрочного успеха, российским компаниям следует:

- 1) активно инвестировать в человеческий капитал, развивая компетенции персонала и формируя культуру непрерывного обучения;
- 2) совершенствовать процессы управления знаниями, используя современные цифровые решения и стимулируя обмен опытом между подразделениями;
- 3) укреплять клиентский капитал за счёт доверительных отношений с партнёрами и внедрения персонализированных подходов к обслуживанию;
- 4) ориентироваться на устойчивое развитие, учитывая социальные и экологические аспекты деятельности.

Роль бизнеса в трансформации общества напрямую связана с умением эффективно управлять нематериальными ресурсами. Интеллектуальный капитал, являясь драйвером инноваций, способствует

формированию новых отраслевых стандартов и повышению качества жизни за счёт внедрения передовых технологий и практик. Пример российских компаний наглядно демонстрирует, что грамотное управление знаниями и талантами позволяет не только повышать собственную конкурентоспособность, но и вносить значительный вклад в развитие социально-экономического пространства страны.

Литература

1. *Шумилина В. Е.* Интеллектуальный капитал: понятие, особенности, оценка // Наука и мир. 2023. Т. 11. № 3. С. 6–10.
2. *Паникарова С. В., Власов М. В.* Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт, 2021. — 142 с.
3. *Тугускина Г. Н.* Управление интеллектуальным капиталом организации: учебное пособие. — Пенза: Пензенский государственный университет, 2021. — 138 с.

Громов Антон Олегович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: gromika83@gmail.com

Цифровой маркетинг: новый путь к потребителю

Аннотация. Цифровая среда является неотъемлемой частью жизни современного человека. Она открывает возможности для работы, развлечений, общения, обучения, совершения покупок. Целевая аудитория любой компании гарантированно присутствует в Интернете. Здесь потребителя можно не только найти, но и исследовать его предпочтения, чтобы предложить продукт, максимально удовлетворяющий запросы клиента. Цель исследования заключается в поиске возможностей, которые открываются перед компанией в цифровой среде благодаря digital-маркетингу. Сделан вывод, что цифровой маркетинг не просто подразумевает смещение взаимодействия с клиентами в цифровую плоскость – в компании начинает формироваться особая философия ведения бизнеса, когда информационные, производственные, управленческие технологии совместно работают на удовлетворение индивидуальных потребностей конкретного клиента, на формирование у него положительного опыта взаимодействия с компанией. Анализ сильных и слабых сторон цифрового маркетинга позволил сформулировать новые возможности, которыми компания может воспользоваться для выстраивания отношений с потребителем в цифровом пространстве. Существенный вклад в успех этих отношений вносит осознание компанией собственной ценности для потребителя, уникальности предлагаемых ему товаров, услуг и сервиса. Это обеспечивает компании весомое конкурентное преимущество и позволяет уверенно чувствовать себя на рынке даже при освоении новых его сегментов.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, целевая аудитория, потребитель, цифровое пространство, конкурентное преимущество.

Gromov Anton,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: gromika83@gmail.com

Digital Marketing: a New Way to Reach the Consumer

Abstract. The digital environment is an integral part of modern human life. It opens up opportunities for work, entertainment, socializing, learning, and shopping. The target audience of any company is guaranteed to be present on the Internet. Here you can not only find a consumer, but also explore his preferences in order to offer a product that best meets the customer's needs. The purpose of the research is to find the opportunities that open up to the company in the digital environment thanks to digital marketing. It is concluded that digital marketing does not just imply a shift in customer interaction to the digital space – a special business philosophy appears in the company, when information, production, and management technologies work together to meet the individual needs of a particular customer, to form his positive experience of interacting with the company. The analysis of the strengths and weaknesses of digital marketing has allowed author to formulate new opportunities that a company can use to build relationships with consumers in the digital space. A significant contribution to the success of these relationships is made by the company's awareness of its own value to the consumer, the uniqueness of the goods and services offered to him. This provides the company with a significant competitive advantage and allows it to feel confident in the market even when entering its new segments.

Keywords: digital marketing, target audience, consumer, digital space, competitive advantage.

Стремительное развитие цифрового маркетинга началось в конце XX столетия одновременно с ростом доступности компьютерных технологий, когда всё увеличивающийся интерес к Интернет-пространству со стороны пользователей подтолкнул компании к размещению информации о своих товарах и услугах в сети. Однако отдельными исследователями [5] высказывается мнение, что истинным драйвером развития цифрового маркетинга стала пандемия COVID-19 и вынужденная самоизоляция. Для огромного числа компаний, которые ранее не развивали свой бизнес в цифровом формате, освоение онлайн-пространства стало практически единственной возможностью сохранить связь с потребителем и остаться на рынке. Именно на стыке 2020–2021 гг. организации принялись активно развивать направление digital-маркетинга: создавать интересный, информативный контент и размещать его на собственных сайтах, в социальных сетях и блогах, целенаправленно работать над повышением позиций собственного веб-портала в поисковой выдаче, привлекать инфлюенсеров для повышения лояльности Интернет-аудитории к компании и её продуктам и т.д. Многие из этих направлений цифрового маркетинга не утратили актуальность и сегодня, а благодаря цифровым технологиям поддержки бизнеса фирмы получили возможность анализировать поведение потребителей, оставаться с ними на связи 24 часа в сутки, быстро обрабатывать поступающие заявки, оптимизировать производственные и управленческие процессы и т.д. В итоге «у пользователей создается положительное впечатление о компании, что оказывает существенное влияние на уровень продаж и конкурентоспособность» [5, с. 245].

С учётом сказанного выше целью исследования становится поиск возможностей, которые открываются перед компанией в цифровой среде благодаря digital-маркетингу. Задачи, которые предстоит решить на пути к поставленной цели — это обоснование значимости цифровой трансформации для бизнеса и исследование тех сильных и слабых сторон цифрового маркетинга, понимание которых открывает перед компанией новые возможности взаимодействия с потребителями в digital-пространстве. Выбор цели обусловлен её особой практической значимостью: сегодня уже невозможно представить фирму, чьё взаимодействие с клиентами по-прежнему выстраивается исключительно в офлайн-формате, без использования тех или иных цифровых каналов.

В ходе исследования были применены общенаучные методы, позволившие обобщить взгляды отечественных авторов на развитие цифрового маркетинга и, выделив сильные и слабые стороны digital-маркетинга и следуя от общего к частному, увидеть те возможности, которыми может воспользоваться конкретная компания в своём стремлении развивать бизнес в цифровом формате и повышать собственную ценность в глазах целевой аудитории.

Технологический цифровой прорыв последних десятилетий и колоссальный, неуклонно растущий интерес человека к Интернет-пространству и его возможностям, который действительно усилился в период пандемии, когда возможность людей взаимодействовать с окружающим миром оказалась ограничена цифровым окружением, — это то сочетание объективных факторов, которое делает неизбежным перенос маркетинговой деятельности компаний в цифровую плоскость.

Иными словами, масштабная цифровизация всех сторон жизни человека приводит в итоге к цифровой трансформации бизнес-процессов и бизнес-моделей, поскольку любая компания заинтересована в самом кратчайшем пути к своему потребителю. А интересы последнего, будь то работа, развлечения, общение или даже покупки, сосредоточены сегодня в digital-пространстве. Цифровая трансформация компании — это не только новое построение бизнес-процессов. Это ещё и новая философия взаимодействия с потребителем:

- 1) компания заинтересована в нахождении и закреплении наилучшего опыта взаимодействия с клиентом, в удовлетворении максимального числа его потребностей;
- 2) компания находится в процессе постоянного совершенствования своих бизнес-процессов, формирует корпоративную культуру, поощряющую движение по инновационному пути развития;
- 3) внедряемые цифровые технологии обеспечивают гибкость компании, её готовность к изменениям и максимальное использование технологического потенциала, включая аналитику данных, получаемых из различных источников.

Итогом же принятия цифровой реальности и новой философии становится рост конкурентоспособности компании, поскольку цифровая трансформация предприятия влечёт за собой череду «качественных изменений, которые проявляются в совершенствовании процессов в производственной, финансовой, материальной, информационной сферах его деятельности, что позволяет адаптироваться к современным условиям цифровой экономики, ведёт к закреплению конкурентных преимуществ» [2, с. 35–36].

Исследователями определяются специфические преимущества цифрового маркетинга, которые не обнаруживаются у его традиционного, офлайн-формата. Одновременно с этим digital-маркетинг имеет и некоторые ограничения, которые компаниям необходимо учитывать [4, с. 31]. Это сочетание сильных и слабых сторон цифрового маркетинга позволило автору очертить круг новых возможностей, которые открываются перед компанией при переносе взаимодействия с потребителем в цифровую плоскость (табл. 1, 2).

Таблица 1

Сильные стороны цифрового маркетинга и новые возможности для бизнеса

Table 1

Digital Marketing strengths and new business opportunities

Сильные стороны цифрового маркетинга	Возможности для бизнеса
Нет привязанности к конкретной территории	Успешный выход на новые рынки без фактического офлайн-присутствия
Легко масштабируется	Взаимодействие с аудиторией в разных географических точках с учётом региональной специфики и предпочтений потребителей
Рост возможностей с ростом масштаба	Формирование стратегии роста и развития бизнеса, гибкость и адаптивность к рыночным условиям в ситуации неопределённости
Сокращаются сроки кампаний	Получение практически мгновенной реакции аудитории на маркетинговые активности, возможность корректировать маркетинговую стратегию и взвешенно расходовать бюджет на продвижение
Легко оценить результаты	Чёткое понимание эффективности (либо неэффективности) конкретных инструментов, своевременное внесение изменений в маркетинговые кампании

Аналогичным образом ограничения (слабые стороны) цифрового маркетинга дают компании возможность чётко осознать собственные преимущества перед конкурентами, чтобы использовать эти преимущества для продвижения товаров и услуг, взаимодействия с потребителями в цифровом пространстве.

Таблица 2

Ограничения цифрового маркетинга и пути их преодоления

Table 2

Limitations of digital marketing and ways to overcome them

Ограничения цифрового маркетинга	Возможности для бизнеса по их преодолению
Рост охвата означает рост конкуренции	Чёткое осознание уникального торгового предложения компании (качество продукта, качество сервиса, цена и пр.), которое позволяет выгодно выделиться на фоне конкурирующих фирм
Требует учета локальной специфики	Сегментация потребителей с учётом географии ведения бизнеса для настройки локальных маркетинговых кампаний

Для сохранения результатов требует постоянных вложений	Перераспределение маркетингового бюджета в пользу цифровых инструментов продвижения, которые при точной настройке на узкий сегмент аудитории менее затратны, чем традиционные офлайн-каналы
Нет прямого контакта с аудиторией	Создание эффекта постоянного присутствия в онлайн-пространстве через использование актуального маркетингового инструментария (регулярно обновляющиеся страницы компании в популярных соцсетях, использование видеоформата для взаимодействия с аудиторией, создание собственного мобильного приложения и службы поддержки (чат-бота), где потребитель может решить возникшие у него проблемы в любой момент

Таким образом, в цифровом пространстве компании могут масштабировать бизнес и выстраивать взаимодействие с целевой аудиторией, понимая её предпочтения и запросы. Одновременно с этим компании важно осознать собственную ценность для потребителя и уникальность предлагаемых ему товаров, услуг и сервиса. Это позволит ей выделить собственные преимущества на фоне других игроков рынка и обрести ценное конкурентное преимущество.

Цифровой маркетинг следует понимать не только как взаимодействие с потребителем в digital пространстве, но и как маркетинг, выстраиваемый с применением информации о потребительских предпочтениях, полученной благодаря применению цифровых технологий [1, с. 166]. Более глубокое понимание клиента и его потребностей делает digital-маркетинг более персонализированным [3, с. 66]. Его значимость для бизнеса заключается в том, что он способен не просто расширить целевую аудиторию компании за счёт выхода на новые рынки, но также улучшать пользовательский опыт взаимодействия с компанией и её продуктами, даже если этот опыт был получен исключительно в цифровом пространстве.

Литература

1. Громов А. О. Анализ тенденций и перспективы развития цифровых маркетинговых технологий в условиях глобальной цифровизации бизнеса // Индустриальная экономика. 2024. № 4. С. 161–167.
2. Ефременко Е. В. Цифровая трансформация маркетинга на рынке услуг: дисс. ... докт. экон. наук: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг). Луганский государственный университет имени Владимира Даля. — Донецк, 2024. — 392 с.
3. Незамова О. А., Шапорова З. Е., Оленцова Ю. А. Развитие маркетинга в условиях цифровизации // E-Management. 2024. Т. 7. № 3. С. 61–69.
4. Павлов Н. В., Дмитриева Т. А. Информационные системы в маркетинге: монография. — СПб., 2022. — 242 с.
5. Старков Е. Н. Цифровой маркетинг как эффективный инструмент повышения уровня конкурентоспособности компании // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4 (37). С. 245–249.

Давтян Артур Мартикович,
аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: artur.davtyan.2000@list.ru
SPIN-код: 9376-1996
ORCID: 0009-0009-7720-4136

Научный руководитель
Польшакова Наталья Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра информатики и информационно-
коммуникационных технологий,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-код: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Эволюция стратегического управления и современные концепции

Аннотация. Стратегический менеджмент претерпел значительную эволюцию, перейдя от интуитивного принятия решений к структурированным научным подходам и в последнее время к стратегиям, основанным на данных и цифровых технологиях. В этой статье рассматривается историческое развитие стратегического менеджмента, освещаются ключевые теории, такие как SWOT-анализ, «Пять сил» Портера и взгляд, основанный на ресурсах. Также рассматриваются современные тенденции, включая гибкие стратегии, бизнес-модели, основанные на экосистемах, и принятие решений на основе искусственного интеллекта. Результаты исследования показывают, что гибкость, адаптивность и интеграция цифровых инструментов необходимы современным организациям для сохранения конкурентных преимуществ в динамичных средах.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, эволюция стратегического управления, SWOT-анализ, ресурсно-ориентированный подход (RBV), теория динамических возможностей, пестиковый анализ, гибкая стратегия, цифровая трансформация.

Davtyan Artur,
Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: artur.davtyan.2000@list.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Scientefic Supervisor
Polshakova Natalia,
PhD in Economics,
Associate Professor at the Department
of Informatics and Information
and Communication Technologies,
Synergy University, Moscow,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

The Evolution of Strategic Management and Modern Concepts

Abstract. Strategic management has undergone significant evolution, moving from intuitive decision-making to structured scientific approaches and, more recently, to data-driven and digital strategies. This article examines the historical development of strategic management, highlighting key theories such as SWOT analysis, Porter's Five Forces, and the Resource-Based View. Modern trends, including Agile strategies, ecosystem-based business models, and AI-driven decision-making, are also explored. The findings indicate that flexibility, adaptability, and the integration of digital tools are essential for contemporary organizations to maintain competitive advantages in dynamic environments.

Keywords: strategic management, evolution of strategic management, SWOT analysis, resource-based view (RBV), dynamic capabilities theory, PESTLE analysis, agile strategy, digital transformation.

В сегодняшних нестабильных и неопределённых рыночных условиях организации должны применять инновационные стратегические подходы, чтобы оставаться конкурентоспособными. Ведь стремительное развитие цифровых технологий, глобализация и изменение поведения потребителей требуют создания новых систем управления. Таким образом, это исследование актуально, поскольку оно содержит всесторонний анализ прошлых и настоящих теорий стратегического управления, помогая предпринимателям и менеджерам понять, как ориентироваться в сложностях современных отраслей.

Цель исследования — проанализировать эволюцию концепций стратегического управления и оценить их применимость в современных условиях ведения бизнеса и выявления ключевых тенденций и моделей, которые позволяют организациям достигать устойчивых конкурентных преимуществ.

Для достижения поставленной цели исследования использовались следующие материалы: монографии, научные статьи и публикации известных учёных и исследователей в области стратегического менеджмента.

Методы, применяющиеся в исследовании: теоретико-методологический анализ, историко-хронологический метод, контент-анализ научной литературы.

В исследовании подчёркивается переход от традиционного стратегического планирования к динамичным подходам, основанным на технологиях. Ключевые выводы включают в себя: растущее значение гибких методологий для адаптации бизнеса, эффективность стратегий, основанных на экосистемах, расширение сотрудничества и оптимизации ресурсов, важнейшая роль больших данных и искусственного интеллекта в принятии стратегических решений.

Стратегическое управление представляет собой важнейший элемент эффективного функционирования организаций. Его развитие прошло несколько этапов, отражая изменения в экономической, социальной и технологической среде. Далее разберём каждый этап более подробно.

1. Исторические этапы развития стратегического управления

1.1. Начальный этап (до 1950-х годов). В тот момент стратегическое управление носило интуитивный характер: компании руководствовались основными экономическими принципами, такими как спрос и предложение, без глубокой проработки долгосрочных стратегий. Основной акцент делался на оперативное управление, а стратегическое планирование сводилось к прогнозированию спроса и предложению товаров. В этот период предприниматели принимали решения на основе собственного опыта и интуиции, без применения научных методов [1, с. 235].

1.2. Классическая школа (1950–1970-е годы). С развитием промышленности и усложнением конкурентной среды появился научный подход к стратегическому управлению, который позволил сформировать первые теории стратегического менеджмента, направленные на анализ внешней среды и внутреннего потенциала компаний. Основные теоретики: Альфред Чандлер, Игорь Ансофф, Майкл Портер. Также в этот период сформировались некоторые из ключевых концепций, известных под названием модель SWOT-анализа, предложенная Кеннетом Эндрюсом, которая позволяла систематически анализировать сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды (рис. 1), и модель «Пять сил Портера», которая дала возможность для анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году (рис. 2).



Рис. 1. Модель SWOT-анализа

Fig. 1. SWOT Analysis model



Рис. 2. Пятисиловая модель Портера

Fig. 2. Porter's five-force model

1.3. Контингентный и ресурсный подходы (1980–1990-е годы). В этот период стратегическое управление начало учитывать влияние внешней среды и внутренних ресурсов компании. Было признано, что универсальных стратегий не существует, а успех зависит от конкретных условий [2, с. 190]. Важную роль сыграли следующие концепции:

- «ресурсная теория Барни», утверждавшая, что конкурентное преимущество организации зависит от уникальных ресурсов и компетенций, благодаря чему компания может получить устойчивое конкурентное преимущество, если её ресурсы обладают такими характеристиками, как ценность (Value), редкость (Rarity), труднокопируемость (Imitability), незаменимость (Non-substitutability) [3, с. 99];
- «теория динамических способностей Тиса» — это то, как компании могут адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. В данной концепции Дэвид Тис выделил три ключевых элемента динамических способностей, а именно чувствительность (Sensing), схватывание (Seizing) и трансформация (Transforming);
- «модель PESTLE-анализа» — концепция, которая позволяет учитывать политические, экономические, социальные, технологические, экологические и законодательные факторы при разработке стратегии. В неё входят такие факторы, как политика, экономика, социальная сфера, технологическое развитие, экология и законодательная база.

Впоследствии ресурсный и контингентный подходы потеряли свою актуальность с приходом цифровых технологий.

1.4. Цифровая трансформация и стратегическое управление (2000-е годы — настоящее время).

Современный этап характеризуется быстрым развитием цифровых технологий, глобализацией и ускорением изменений. Организации, столкнувшиеся с высокой неопределённостью и вынужденные гибко адаптироваться, стали внедрять в свои системы управления новые стратегические модели. К таким моделям относятся:

- agile-стратегии — ориентация на гибкость и быструю адаптацию к изменениям;
- экосистемный подход — это подход, при котором компании строят сложные сети партнёрств и взаимодействий, что видно на примере экосистем Сбербанка, Amazon, Alibaba;
- бизнес-модели на основе данных (Data-Driven Strategy), где анализ больших данных и использование искусственного интеллекта становятся ключевыми инструментами стратегического управления.

Таким образом, цифровая трансформация изменила саму природу стратегического управления, сделав акцент на гибкость, технологическую интеграцию и системное взаимодействие с внешней средой. Компании стремятся не просто реагировать на изменения, а активно формировать будущее, используя данные, инновации и партнёрские экосистемы как основу конкурентного преимущества. Эти условия послужили основой для формирования новых концепций стратегического управления, отражающих современное понимание эффективности, устойчивости и инновационности в условиях неопределённости и постоянных изменений.

2. Современные способы стратегического управления

Благодаря стремительному совершенствованию технологий текущие способы стратегического управления теряют свою актуальность. Исходя из этого современные организации нуждаются в новых стратегических методах, которые позволяют не только вовремя и эффективно реагировать на изменения внешней среды, но и правильно формировать конкурентные преимущества [4, с. 126; 5, с. 327]. Всё это достигается благодаря концепции стратегического управления, ориентированного на быстрое принятие решений, сплочённость и вовлечённость команд, и использование цифровых технологий с построением устойчивых связей (рис. 3).



Рис. 3. Современные концепции стратегического управления

Fig. 3. Modern concepts of strategic management

Так, например, в России с 1 июля 2025 года планируется использовать цифровой рубль, благодаря чему российские компании снизят свои затраты на банковские переводы, ведь, как известно, комиссия за такие переводы достаточно высокая. Также появится больше возможностей для создания новых бизнес-моделей.

Далее в статье приводятся ключевые подходы и способы, отражающие актуальные тенденции в области стратегического развития организаций.

2.1. Agile-стратегии по управлению

Этот метод основан на гибком подходе к управлению, который позволяет организациям быстро реагировать на изменения внешней среды и включает в себя итеративное планирование, когда стратегия корректируется на основе обратной связи в виде результатов промежуточных этапов; функциональные команды или объединения специалистов из разных областей для повышения скорости принятия решений; клиентоориентированность, построенная на постоянном взаимодействии с потребителями, учитывая их потребности.

Компании в сфере ИТ, особенно такие как «Spotify» и «Atlassian», отлично подходят для примера, ведь в своей работе они применяют Agile-методы для управления проектами и стратегическим развитием.

2.2. Экосистемный подход к бизнесу

Экосистемные или, как их ещё называют, структурные стратегии, позволяющие создать взаимосвязи между различными компаниями, поставщиками, партнёрами и клиентами и содержащие такие ключевые особенности, как синергия ресурсов, объединение технологий, данных и инфраструктуры для создания конкурентных преимуществ. Также структурный метод основан на гибкости, позволяющей быстро адаптироваться к изменениям рынка за счёт масштабирования экосистемы и интеграции сервисов и продуктов для создания уникальных предложений [6, с. 458].

Для примера стоит вспомнить крупнейшую компанию Amazon, которая развивает свою экосистему за счёт облачных сервисов, электронной коммерции, искусственного интеллекта и логистики, обеспечивая тем самым взаимосвязь всех направлений.

2.3. Data-Driven Strategy

Этот подход на данный момент является одним из самых востребованных и недооценённых среди многих компаний. Его особенностью является управление на основе данных, предполагающее использование аналитики, машинного обучения и искусственного интеллекта (далее ИИ) для принятия решений, автоматизации рабочих процессов и рутинных задач [7, с. 46–47]. В качестве основных принципов данного управления можно выделить следующие:

- сбор и анализ данных для анализа большого количества информации. Такой метод подходит для выявления трендов и прогнозирования изменений;
- подбор и составление предложений под каждого клиента на основе его предпочтений;
- автоматизация бизнес-процессов.

Исходя из вышеописанного, делаем вывод, что современные концепции стратегического управления отражают переход от линейного и предсказуемого планирования к гибким, динамичным и технологически подкреплённым моделям. Agile-подходы, экосистемное взаимодействие и стратегии, основанные на данных с использованием ИИ, позволяют организациям не только адаптироваться к изменениям, но и становиться их инициаторами. Эти подходы формируют основу для устойчивого развития бизнеса в условиях нестабильной и быстро меняющейся внешней среды, обеспечивая компаниям стратегическую устойчивость и долгосрочную устойчивость в конкретной среде.

В итоге можно прийти к такому выводу, что стратегическое управление с течением времени продемонстрировало развитие своих подходов и методов в ответ на изменения во внешней среде. В статье можно наблюдать такое развитие начиная от интуитивного управления к научным методам анализа, а затем и к цифровым технологиям. Таким образом, компании адаптировались к новым вызовам, разрабатывая всё более сложные стратегические модели и концепции. Ведь с использованием и внедрением Agile-стратегий, структурного подхода и ИИ компании не только выживают в конкурентной среде, но и за счёт гибкости, быстрой адаптации формируют устойчивые конкурентные преимущества.

В будущем такое управление продолжит эволюционировать, включать в себя новые технологии, такие как блокчейн и автоматизированные решения. Также организации, способные оперативно реагировать на изменения и внедрять передовые практики, будут иметь наибольшие шансы на успех в быстро меняющемся мире.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс; Компания XXI век, 2007. — 452 с.
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. No. 17. (1). P. 99–120.
4. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth // Oxford University Press, 2011. — 304 p.
5. Бабкин А. В. Стратегическое управление развитием цифровой экономики на основе умных технологий. — СПб.: Политех-Пресс, 2021. — 793 с.
6. Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами. 3-е изд. — М.: Проспект, 2019. — 560 с.
7. Варфоломеева В. А., Иванова Н. А. Стратегическое планирование деятельности предприятий в условиях цифровой экономики // Журнал прикладных исследований. 2022. № 6. С. 45–54.

Дакукин Данил Станиславович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ynnad@yandex.ru
ORCID: 0009-0001-6196-0932

Структура импакт-инвестирования в социально-экономическом развитии субъекта Российской Федерации

Аннотация. В работе рассматривается процесс импакт-инвестирования как эффективный инструмент для решения социальных и экологических проблем в российских регионах. Особое внимание уделено разработке чёткой системы из четырех этапов, включающих инициацию взаимодействия, проработку концепции проекта, юридическое оформление и реализацию. Описаны ключевые этапы, их задачи и методы, которые позволяют обеспечить успешное внедрение социальных инициатив. Исследование основано на системном и сравнительном анализе, а также экспертных оценках. Предложенная модель способствует улучшению качества жизни, обеспечивая долгосрочное устойчивое развитие и координацию усилий между органами власти, бизнесом и общественными организациями.

Ключевые слова: импакт-инвестирование, социальные проекты, устойчивое развитие, региональное развитие, корпоративная социальная ответственность.

Dakukin Danil,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ynnad@yandex.ru
ORCID: 0009-0001-6196-0932

The Structure of Impact Investing in the Socio-Economic Development of a Russian Federation Subject

Abstract. This paper explores the process of impact investing as a tool for addressing social and environmental issues in Russian regions. It describes a four-stage system that includes initiation, project concept development, legal framework establishment, and project implementation. The key elements of each stage are discussed, including the creation of a financial model, social impact assessment, and coordination among stakeholders. The study is based on systemic analysis and expert evaluations, providing effective ways to implement social initiatives aimed at sustainable development. The proposed model contributes to improving quality of life and ensuring stability in Russian regions.

Keywords: impact investing, social projects, sustainable development, regional development, corporate social responsibility.

В современных условиях устойчивого развития и глобализации корпоративная социальная ответственность (КСО) становится неотъемлемой частью стратегий компаний. Организации, внедряющие принципы КСО, не только улучшают свою репутацию и укрепляют доверие со стороны заинтересованных сторон, но и формируют долгосрочные конкурентные преимущества. Особенно актуально это в контексте социально ориентированной экономики, где бизнес играет важную роль в решении экологических,

социальных и управленческих (ESG) задач. Взаимодействие компаний с местными сообществами, участие в благотворительных и экологических инициативах, а также повышение уровня социальной защиты работников способствуют формированию устойчивой бизнес-среды и стабильности на региональном и государственном уровнях [1; 2].

Кроме того, растущее внимание к КСО обусловлено изменениями в законодательстве, потребительских предпочтениях и инвестиционных подходах. Государство усиливает регуляторное воздействие, требуя от компаний большей прозрачности в сфере социальной ответственности, что способствует росту значимости нефинансовой отчётности. Потребители и инвесторы, в свою очередь, всё чаще ориентируются на компании, демонстрирующие высокий уровень социальной ответственности и устойчивости.

Важным направлением развития корпоративной социальной ответственности (КСО) становится интеграция принципов устойчивого финансирования, что находит отражение в современных инвестиционных подходах [3].

Методы исследования: в данном исследовании использовались методы системного анализа, сравнительного анализа и экспертных оценок.

Объект исследования: процесс внедрения и реализации импакт-инвестирования в российских регионах, включая разработку и применение четырех этапов системы, направленных на решение социальных и экологических проблем.

Импакт-инвестирование играет особую роль в развитии российских регионов, поскольку оно направлено на решение конкретных социальных и экологических проблем, а не только на получение прибыли. В условиях бюджетных ограничений и неравномерного экономического развития различных субъектов РФ такие инвестиции становятся важным инструментом устойчивого роста и повышения качества жизни населения. Особенность импакт-инвестирования заключается в его долгосрочном характере: проекты реализуются в течение 3–5 лет, а их эффективность оценивается не только по финансовым показателям, но и по социальному воздействию.

Внедрение импакт-инвестирования в российских регионах требует чётко структурированной системы, включающей несколько последовательных этапов. Нами были предложены следующие четыре этапа такой системы, которые обеспечивают последовательность действий от первоначального формирования инициативы до её полноценной реализации и масштабирования [4; 5].

Этап 1. Инициация взаимодействия и определение приоритетов

На первом этапе формируется межведомственная рабочая группа, ответственная за координацию всего процесса. Создание такой группы позволяет объединить усилия органов власти, бизнеса и общественных организаций, что критически важно для успешного внедрения проекта. Далее разрабатывается и утверждается дорожная карта, определяющая ключевые шаги и сроки реализации инициативы.

Одним из центральных аспектов этого этапа является генерация предложений по проектам, которые могут претендовать на поддержку в рамках социальной инвестиционной политики. Важно, чтобы отобранные проекты соответствовали стратегическим приоритетам региона, учитывали актуальные социальные вызовы и имели потенциал для масштабирования. Фиксация этих решений на заседаниях рабочей группы позволяет обеспечить прозрачность и последовательность дальнейших действий.

Этап 2. Проработка концепции и параметров проекта

После определения приоритетных направлений и формирования рабочей группы начинается второй этап, который занимает 6–10 недель. На данном этапе основное внимание уделяется разработке концепции проекта, его целей и ключевых параметров. Важно определить целевой социальный эффект, который должен быть достигнут в результате реализации инициативы. Для этого разрабатываются методики оценки и расчёта социального воздействия, что позволяет обосновать значимость проекта и прогнозировать его эффективность.

Следующим шагом является формирование финансовой модели проекта. Определяется объём необходимых инвестиций, возможные источники финансирования, а также механизмы возврата вложенных средств (если применимо). Дополнительно рассчитываются гранты и субсидии, которые могут быть предоставлены операторам проекта. Этот этап критически важен, так как финансовая устойчивость является ключевым фактором успешной реализации социально значимых инициатив.

Результаты проработки фиксируются на заседании рабочей группы, что позволяет уточнить все ключевые параметры перед переходом к следующему этапу — юридическому оформлению проекта и согласованию нормативной базы.

Этап 3. Утверждение нормативных актов и подписание соглашений

После проработки концепции и финансовой модели проекта наступает этап юридического оформления, который занимает 3–4 недели с возможными корректировками в зависимости от регламентных процедур. Основная задача этого этапа — создать правовую основу для реализации инициативы, обеспечив её соответствие действующему законодательству.

Ключевые шаги включают:

- уточнение параметров отбора независимой экспертной комиссии, которая будет оценивать ход реализации проекта;
- разработку и согласование методики мониторинга, позволяющей объективно оценивать социальный эффект;
- уточнение механизма юридического закрепления ключевых мероприятий и обязательств сторон.

Кроме того, на данном этапе подготавливаются и утверждаются нормативные правовые акты субъекта РФ, регулирующие процесс реализации проекта, а также подписываются соответствующие соглашения между участниками. Данный этап крайне важен, так как формирует правовую защиту проекта и снижает риски, связанные с его администрированием.

После юридического согласования наступает этап непосредственной реализации проекта.

Этап 4. Реализация и сопровождение проекта

Основная цель этапа реализации — достижение запланированных социальных эффектов. Для оперирования измеримыми показателями этого этапа проводится комплекс мероприятий по мониторингу, оценке эффективности и корректировке стратегии при необходимости. Мониторинг реализации проекта осуществляется на основе ранее утвержденной методики оценки социального воздействия (импакта). Прозрачность контроля обеспечивается проведением независимой социальной оценки сторонами экспертами.

Независимыми экспертами также проводится анализ возможности масштабирования модели на другие регионы в случае успешной реализации в каком-то одном.

Предложенная четырёхэтапная система внедрения импакт-инвестирования представляет собой эффективный инструмент для реализации социальных проектов в российских регионах. Разделение процесса импакт-инвестирования на четыре этапа позволяет обеспечить упорядоченность действий и эффективное распределение ответственности между участниками. Такая структура:

- 1) позволяет грамотно спроектировать инициативы — с чёткими социальными целями, финансовой моделью и критериями оценки воздействия;
- 2) гарантирует юридическую защищённость интересов как инвесторов, так и целевых групп незащищённого населения с помощью разработки конкретных нормативных актов и соглашений для пошаговой регуляции процесса;
- 3) обеспечивает устойчивое сопровождение и масштабируемость через независимый мониторинг и анализ результатов.

Эта модель способствует целенаправленному использованию ресурсов, повышает прозрачность и позволяет адаптировать проекты к региональным условиям. Она применима как инструмент устойчивого развития и усиления социальной политики на местах.

Литература

1. Романова О. А., Матвеева Я. А. Конкурентные преимущества промышленных предприятий в контексте социальной ответственности и импакт-инвестирования // Журнал экономической теории. 2017. №. 2. С. 96–110.
2. Недоцук Ю. Н., Агафонова М. С., Путинцева Е. В. Корпоративная социальная ответственность российского бизнеса, механизмы её реализации // Международный студенческий научный вестник. 2016. №. 2. С. 77–77.

3. *Аксакова Н. В.* Определение и ключевые атрибуты импакт-инвестиций как объекта управления // *Управленческие науки*. 2024. Т. 14. №. 1. С. 58–70.
4. *Братющенко С. В., Селиверстов В. Е.* Корпоративная социальная ответственность бизнеса как институт государственно-частного партнёрства и эффективной региональной и социальной политики // *Регион: экономика и социология*. 2007. №. 4. С. 189–206.
5. *Горяинова Л. В.* Привлечение частных инвестиций в образование как фактор развития экономики знаний // *Статистика и экономика*. 2015. №. 3. С. 51–57.

Демьянов Сергей Петрович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: serzh.demianow@yandex.ru

Повышение эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации

Аннотация. Центральное место в повышении эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации занимает комплексный подход, который включает ключевые наборы данных, критически важные для оптимизации управления деятельностью компании. Система менеджмента компаний, в том числе в условиях цифровой трансформации, должна обеспечивать интеграцию цифровых технологий, развивать культуру инноваций и удовлетворять операционным требованиям организации. Таким образом, компании могут повысить эффективность менеджмента, улучшить качество обслуживания клиентов и добиться устойчивого роста в условиях растущей конкуренции. Цифровая трансформация – это процесс преобразования основных операций организации с целью более эффективного использования данных и технологий для удовлетворения потребностей потребителей, менеджмента и руководства компании. Успешное внедрение цифровых решений требует от системы менеджмента в условиях цифровой трансформации эффективной стратегии управления изменениями, которые устраняют потенциальное сопротивление и способствуют вовлечению заинтересованных сторон. Лидерство играет решающую роль в формулировании концепции цифровой трансформации менеджмента, воспитывая у сотрудников чувство сопричастности. Используя передовые технологии, оптимизируя процессы и развивая культуру инноваций, предприятия могут получать преимущества перед конкурентами в лучшем позиционировании на рынке, увеличении доли рынка и повышении прибыльности. Внедряя передовые технологии, оптимизируя процессы, используя аналитику данных и внедряя культуру инноваций, организации могут значительно повысить эффективность своей работы, оперативность реагирования и удовлетворённость клиентов. Внедрение цифровых технологий позволяет организациям сохранять конкурентоспособность, а модернизация процессов повышает оперативность и гибкость, позволяя быстро реагировать на изменения рынка.

Ключевые слова: менеджмент, управление, цифровая трансформация, стратегия, эффективность, операционная эффективность.

Demyanov Sergey,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: serzh.demianow@yandex.ru

Improving Management Efficiency in the Context of Digital Transformation

Abstract. A central role in improving management efficiency in the context of digital transformation is occupied by an integrated approach that includes key data sets that are critical for optimizing the management of a company's activities. The management system of companies, including in the context of digital transformation, should ensure the integration of digital technologies, develop a culture of innovation and meet the operational requirements of the organization. Digital transformation is the

process of transforming an organization's core operations in order to use data and technology more effectively to meet the needs of consumers, management, and company management. Successful implementation of a new management system in the context of digital transformation is based on an effective change management strategy that eliminates potential resistance and promotes stakeholder engagement. Leadership plays a crucial role in formulating the concept of digital transformation of management, fostering a sense of ownership among employees. By adopting advanced technologies, optimizing processes, leveraging data analytics, and fostering a culture of innovation, organizations can significantly improve their work efficiency, responsiveness, and customer satisfaction. The introduction of digital technologies allows organizations to remain competitive, and process modernization increases efficiency and flexibility, allowing them to quickly respond to market changes.

Keywords: management, digital transformation, strategy, operational efficiency.

Новые цифровые технологии позволяют компаниям, отраслям промышленности и организациям менять и совершенствовать свои бизнес-модели [1]. Для эффективной реализации бизнес-стратегии организациям необходимо определить и внедрить стратегию цифровой трансформации, учитывающей менеджмент бизнес-процессов.

В этой связи традиционные модели менеджмента в организациях становятся всё менее адекватными для удовлетворения сложностей и требований цифрового рынка, что приводит к неэффективности, росту затрат и снижению удовлетворённости клиентов [2].

Интеграция цифровых технологий может повысить прозрачность цепочек поставок, оптимизировать бизнес-операции и способствовать принятию эффективных решений в режиме реального времени. Эти преобразования не только повышают операционную эффективность, но и позволяют компаниям лучше соответствовать ожиданиям клиентов в отношении скорости, надёжности и безопасности взаимодействия [3].

Центральное место в повышении эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации занимает комплексный подход, который включает ключевые наборы данных, критически важные для оптимизации управления деятельностью компании. Эти данные включают анализ поведения клиентов, данные о заказах и продажах, управление запасами, отслеживание логистики, показатели эффективности поставщиков, тенденции внешнего рынка, а также эффективность менеджеров, сопровождающих сделки с клиентами со стороны компании [4].

Эффективно используя эти данные, предприятия могут получить ценную информацию о своей деятельности и потребностях клиентов, что позволяет принимать более обоснованные стратегические решения [5].

В этой связи всё большую значимость приобретает подготовка менеджеров компаний для обеспечения конкурентоспособности бизнеса [6]. Так, цифровая трансформация определяет смену парадигмы в подготовке кадров для бизнеса и реализации процесса обучения сотрудников. Согласно работе [7], достижения в области цифровых технологий служат катализатором серьёзных изменений в динамике менеджмента компаний.

Целью работы является анализ способов повышения эффективности менеджмента компаний в условиях цифровой трансформации.

Методология данного исследования основана на методе обзора литературы и анализе лучших практик, позволяющих выявить основные способы повышения эффективности менеджмента компаний в условиях цифровой трансформации.

В качестве методов исследования использовались сбор и анализ информации о связи между эффективностью менеджмента и использованием в подготовке сотрудников компаний цифровых технологий, а также её синтеза с подходами по повышению эффективности менеджмента компаний в условиях цифровой трансформации.

Система менеджмента компаний, в том числе в условиях цифровой трансформации, должна обеспечивать интеграцию цифровых технологий, развивать культуру инноваций и удовлетворять операционным требованиям организации [8]. Таким образом, компании могут повысить эффективность менеджмента, улучшить качество обслуживания клиентов и добиться устойчивого роста в условиях растущей конкуренции [9]. Функционал менеджмента компаниями в условиях цифровизации приведен на рисунке 1.

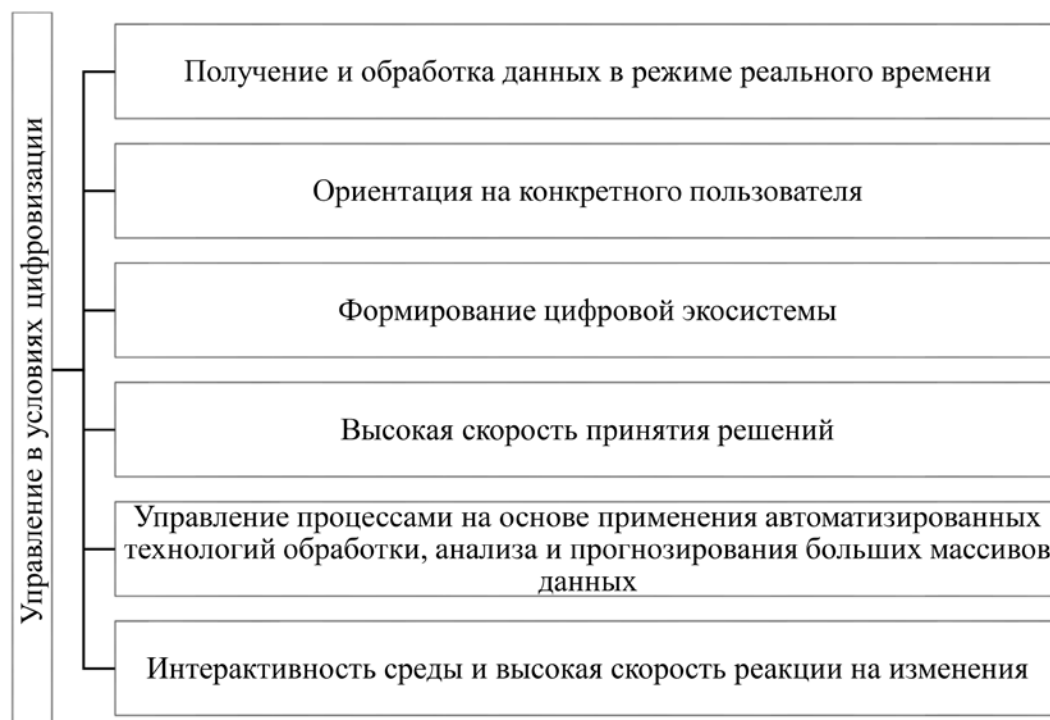


Рис. 1. Функционал менеджмента компаний в условиях цифровизации

Fig. 1. Functionality of company management in the context of digitalization

В работе [10] показано, что цифровые технологии повышают способность менеджеров быстро адаптироваться к потребностям рынка и, таким образом, улучшают экономические показатели организации, что позволяет компаниям оптимизировать распределение ресурсов, снижать затраты и повышать эффективность работы в целом, что приводит к улучшению показателей экономической эффективности, производительности и прибыльности.

Цифровизация не только упрощает повседневное административное управление человеческими ресурсами, но и играет стратегическую роль в обеспечении соответствия человеческого капитала организации цифровым требованиям современных фирм. Также, стратегия цифровой трансформации служит катализатором для приобретения знаний и улучшения доступа к разнообразным рынкам, ускоряя расширение бизнес-сетей за счет возможности цифрового взаимодействия с клиентами.

Следовательно, широкое внедрение цифровых технологий способствует быстрому распространению знаний и обмену информацией при одновременном снижении связанных с этим операционных расходов, тем самым создавая благоприятную среду для бизнес-инноваций [11].

Интеграция цифровых преобразований играет ключевую роль в стимулировании экономического роста бизнеса. Таким образом, внедрение инновационных технологий, таких как системы управления талантами, платформы электронного обучения, способствует профессиональному личностному развитию сотрудников, повышая эффективность организации в области управления персоналом [12].

Повышение эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации заключается в определении целей реализуемой деятельности. Основой данного компонента является наличие сформулированного желаемого результата, например повышение операционной эффективности, качества обслуживания клиентов, а также повышение конкурентоспособности. Определяя конкретные цели менеджмента с учетом общей бизнес-стратегии организации, заинтересованные стороны могут способствовать совместному повышению важности преобразований в подходах к менеджменту.

Также значимым является проведение всесторонней оценки текущего состояния функционирования системы менеджмента компании. Эта оценка должна выявить существующие технологии, бизнес-процессы, а также уязвимости, которые могут препятствовать повышению эффективности менеджмента, в том числе при управлении кадровым обеспечением компании. Так, менеджеры современных онлайн-рекрутинговых платформ («HeadHunter», «SuperJob», «Яндекс. Работа») в своих аналитических статьях

отмечают, что в теме информатизации наибольший интерес для работодателей представляют системы электронного администрирования отдела кадров, кадровое делопроизводство, совместный защищённый доступ сотрудников к информации и документам компании, рекрутмент, составление отчётов и аналитика.

Результаты исследования использования цифровых технологий при управлении кадровым обеспечением компании приведены на рисунке 2.

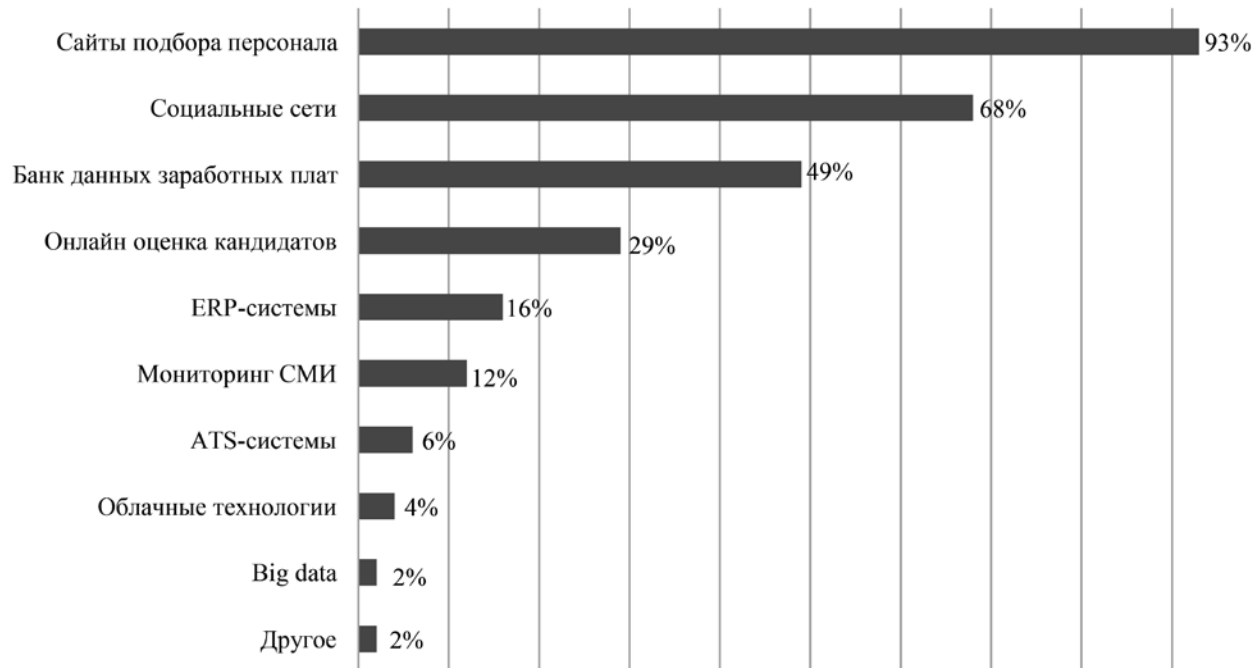


Рис. 2. Использование цифровых технологий при управлении кадровым обеспечением компании [13]

Fig. 2. Use of digital technologies in the management of the company's human resources [13]

В компании HeadHunter указывают на автоматизацию всех процессов как на один из главных драйверов цифровой революции в HR. Это может быть автоматизация рекрутинга с помощью ATS (Applicant Tracking System — система управления соискателями), автоматизация управления компенсациями или внедрение современных облачных информационных систем, которые улучшают эффективность бизнеса [13].

Определение приоритетов совершенствования менеджмента в условиях цифровой трансформации позволяет выявить направления совершенствования системы управления компанией. При определении приоритетов следует учитывать такие факторы, как окупаемость инвестиций, соответствие стратегическим целям и доступность ресурсов. Поэтапный подход к внедрению обновлённой системы менеджмента может помочь сотрудникам и руководству организации эффективно управлять изменениями, обеспечивая возможность постепенных улучшений и корректировок на основе обратной связи в режиме реального времени [11].

С помощью цифровизации происходит сбор данных о клиентах и их опыте на базе CRM-системы. Например, SberCRM от ООО «Сбер Бизнес Софт» позволяет управлять всеми данными в одном окне, хранить информацию о покупателях, а также анализировать каждый этап сделки и эффективность работы менеджеров. За счёт этого происходит контроль деятельности отдела продаж.

Российская компания MedVR создала проект «Виртуальная клиника» с использованием датчиков виртуальных очков для погружения в атмосферу медицинского кабинета, в котором могут находиться несколько докторов из разных мест своего расположения [14].

Цифровизация позволяет упростить повседневное административное управление человеческими ресурсами и играет стратегическую роль в обеспечении соответствия человеческого капитала организации цифровым требованиям. Также стратегия цифровой трансформации является катализатором для приобретения знаний и улучшения доступа к разнообразным рынкам. Что позволяет обеспечить расширение бизнес-сетей за счёт возможности цифрового взаимодействия с клиентами.

Таким образом, внедрение инновационных технологий, таких как системы управления талантами, платформы электронного обучения, способствующие профессиональному личностному развитию сотрудников, повышают эффективность организации в сфере менеджмента.

Литература

1. *Матвеев А. Ю.* Управление стратегией развития цифровой экосистемы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. № 3. С. 693–699.
2. *Famoti O.* A Digital Transformation Framework for U.S. E-Commerce Supply Chains // Int. J. Sci. Res. Comput. Sci. Eng. Inf. Technol. 2025. No. 1. P. 1670–1701.
3. *Макаров В. В.* Цифровая трансформация экономики и технологические инновации на предприятии // Проблемы современной экономики. 2021. № 2. С. 35–38.
4. *Гоглев Н. Н., Касаткина Е. В.* Управление рисками с применением современных технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных // Цифровая экономика. 2022. № 2. С. 38–45.
5. *Летуновская Ю. А., Романова К. И.* Совершенствование управления бизнес-процессами в организации в условиях роста цифровизации // Молодой ученый. 2022. № 4. С. 19–23.
6. *Shahzad M., Qu Y., Zafar A. U.* Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? // Business Strategy and the Environment. 2021. № 8. P. 4206–4222.
7. *Sari P. P.* Digital Transformation of Educational Management: Accelerating Students» Digital Literacy Through Educational Technology // Raden Intan International Conference on Islamic Studies (RIICIS 2024). 2025. No. 1. P. 376–386.
8. *Шушунова Т. Н., Вакуленко В. Ф.* Современные тренды и перспективы развития менеджмента в условиях цифровой трансформации // Инновации и инвестиции. 2020. № 7. С. 96–99.
9. *Ilgen D. R., Hollenbeck J. R.* Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models // Annual Review of Psychology. 2005. № 57. P. 517–543.
10. *Levallet N., Chan Y. E.* Role of digital capabilities in unleashing the power of managerial improvisation // MIS Quarterly Executive. 2018. No. 1. P. 4–21.
11. *Палилов Ф. Б., Гарнова В. Ю.* От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции // Лидерство и менеджмент. 2023. № 4. С. 1109–1124.
12. *Пономарева С. В.* Влияние цифровой трансформации на эффективность бизнес-процессов и конкурентоспособность предприятий // Индустриальная экономика. 2022. № 5. С. 518–524.
13. HR-Digital [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/hrdigital?from=footer>. (дата обращения: 12.03.2025).
14. Цифровизация бизнес-процессов: что это, зачем и как внедрять [Электронный ресурс]. URL: <https://sberbs.ru/announcements/cifrovizaciya-biznes-processov-chto-eto-zachem-i-kak-vnedryat> (дата обращения: 12.03.2025).

Денисенко Сергей Александрович,

студент кафедры предпринимательства
и конкуренции,
факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sad905@mail.ru

Инновационные стратегии предприятий оптовой торговли в условиях кризиса

Аннотация. Статья посвящена исследованию инновационных стратегий, которые могут быть применены предприятиями оптовой торговли для преодоления вызовов, вызванных экономическим кризисом. В статье предлагаются практические рекомендации по внедрению цифровых технологий, развитию электронной коммерции, использованию больших данных, устойчивых практик и гибких бизнес-моделей. Статья будет полезна руководителям и специалистам в сфере оптовой торговли, а также всем, кто интересуется вопросами цифровой трансформации и устойчивого развития бизнеса в условиях кризиса.

Ключевые слова: инновационные стратегии, предприятия оптовой торговли, экономический кризис, цифровые технологии, цифровая трансформация, устойчивое развитие бизнеса.

Denisenko Sergey,

Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,
Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sad905@mail.ru

Innovative Strategies of Wholesale Trade Enterprises in the Context of the Crisis

Abstract. The article is devoted to the study of innovative strategies that can be applied by wholesale trade enterprises to overcome the challenges caused by the economic crisis. The article offers practical recommendations on the introduction of digital technologies, the development of e-commerce, the use of big data, sustainable practices and flexible business models. The article will be useful for managers and specialists in the wholesale trade, as well as for anyone interested in digital transformation and sustainable business development in times of crisis.

Keywords: innovative strategies, wholesale trade enterprises, economic crisis, digital technologies, digital transformation, sustainable business development.

Цель исследования: разработка персонализированных стратегий для оптовой торговли, учитывающих ограниченные бюджеты и региональную специфику (на примере СНГ).

Задачи исследования

1. Исследовать эффективность Open Source-решений (Odoo, Apache Superset) для автоматизации логистики и аналитики.
2. Доказать экономическую целесообразность ESG-практик в условиях дефицита ресурсов.
3. Создать алгоритм внедрения гибридных моделей («подписка + динамическое ценообразование»).

Уникальность исследования

- Впервые проанализирована связь между локальными ESG-стандартами и доступом к кредитованию (на примере ЕАЭС).
- Предложена модель «цифрового двойника склада» для малых предприятий с использованием бесплатного ПО.

Контекст проблемы

По данным опроса 150 компаний СНГ (2023), проведённого автором:

- 82% предприятий не используют big data из-за высокой стоимости лицензий;
- 65% считают ESG «роскошью», а не инструментом снижения рисков.

Кейс «Экоопт» (Казахстан): внедрение перерабатываемой упаковки сократило затраты на 12% и привлекло 3 новых клиента из ЕС.

Объект исследования: 50 предприятий оптовой торговли из России (30), Казахстана (15) и Беларуси (5), включая нишевые сегменты: фармацевтика (25%), сельхозпродукция (35%), промышленные товары (40%).

Методология

1. Качественный анализ:

- **Case study** 10 компаний, внедривших инновации в 2021–2023 гг.

Пример: «АгроСнаб» (Новосибирск) – виртуальный склад-двойник сократил простои на 37% [2];

- экспертные интервью с IT-директорами и логистами (20 участников).

2. Количественные методы:

- Сравнительный анализ ROI цифровых инструментов: TMS – ROI 28% за 6 месяцев; CRM – рост конверсии на 15%.

Корреляция ESG-рейтинга и кредитных ставок ($r = -0.78$, $p < 0,05$).

3. Эксперименты.

4. Стресс-тесты гибких бизнес-моделей в условиях искусственного кризиса (падение спроса на 30%).

Внедрение AI-алгоритмов для прогноза спроса на сезонные товары (точность 91%) [1].

Инструменты: программы – Python (библиотеки Pandas, Scikit-learn), Power BI, Odoo.

Источники данных: внутренняя отчетность компаний, результаты опросов, открытые репозитории (Kaggle) [4].

Цифровизация для малого и среднего бизнеса (рис. 1)

TMS на базе Odoo: кейс «ФармаОпт» – сокращение логистических затрат с 50 тыс. до 36 тыс./мес.

Зависимость ROI от размера компании (малые предприятия – +18% прибыли, крупные – +12%).

Цифровой двойник склада: снижение простоев на 25–40% (кейс «ТехноСила»).



Рис. 1. 3D-модель виртуального склада с датчиками IoT

Fig. 1. 3D model of a virtual warehouse with IoT sensors

ESG как драйвер роста

Кейс «БелПродукт» (Минск): переход на биотопливо сократил выбросы CO₂ на 35%.

Переход с природного газа на биогаз, получаемый из отходов производства (растительные остатки, сточные воды).

Установка биогазовой станции мощностью 2 МВт/час.

Реализация: партнёрство с европейскими технологическими компаниями (например, немецкими или датскими поставщиками оборудования).

Финансирование за счёт «зелёного» кредита под льготную ставку.

Обучение персонала и интеграция системы в существующую энергетическую инфраструктуру.

Результаты:

- сокращение выбросов CO₂ на 35% (эквивалентно ~15 000 тонн в год);
- утилизация органических отходов, снижение загрязнения воды и почвы;
- соответствие требованиям ESG и улучшение экологического рейтинга компании;
- снижение кредитной ставки на 2% благодаря «зелёному» финансированию (банки учитывают снижение экологических рисков);
- экономия на энергоносителях — до 25% от прежних затрат;
- дополнительный доход от продажи излишков энергии в сеть (по «зелёному» тарифу);
- включение в рейтинги устойчивых компаний (например, CDP, Sustainalytics) [5].

Гибридные бизнес-модели

Динамическое ценообразование (рис. 2).

Кейс «ТехноСила»: алгоритм на основе спроса и конкуренции увеличил маржу на 8% [6].



Рис. 2. Динамика цен на электрооборудование в период кризиса

Fig. 2. Price dynamics for electrical equipment during the crisis

Подписка B2B

Кейс «Сибресурс»: модель регулярных поставок повысила LTV клиентов на 22% [3].

Предиктивная аналитика (рис. 3)

Прогнозирование спроса на удобрения (кейс «АгроСнаб»): снижение избыточных запасов на 30%.

Достижение цели

Разработана гибридная антикризисная модель, адаптированная под бюджетные ограничения и региональные особенности СНГ.

Ключевые выводы

Цифровизация:

- Open Source-решения позволяют малым предприятиям сократить издержки на 18–25%;
- цифровые двойники снижают риски сбоев в логистике.



Рис. 3. Дашборд прогноза спроса в Power BI
Fig. 3. Dashboard of demand forecast in Power BI

ESG:

- локальные стандарты в 3 раза дешевле глобальных и окупаются за 6–8 месяцев;
- «зелёные» практики увеличивают клиентскую базу на 15–20%.

Гибкость: динамическое ценообразование повышает маржу на 5–10% даже при падении спроса.

Практические рекомендации:

- внедрить цифровые двойники для ключевых активов (склады, транспорт);
- использовать бесплатные ESG-чек-листы (доступны в открытых источниках);
- запустить пилотные проекты по гибридным моделям (например, подписка + кэшбэк).

Ограничения:

- исследование охватило преимущественно компании с оборотом 1–10 млн долл.;
- необходима адаптация моделей для микропредприятий (оборот < 500 тыс. долл.).

Перспективы:

- разработка AI-решений с низким порогом входа (например, облачные сервисы за \$50/мес).
- исследование влияния кризиса на нишевые рынки (например, медицинское оборудование) (табл. 1;

рис. 4).

Таблица 1

Сравнение ROI стратегий (ESG – 18%, цифровизация – 25%, гибридные модели – 30%)

Table 1

Comparison of ROI strategies (ESG – 18%, digitalization – 25%, hybrid models – 30%)

Стратегия	ROI	Преимущества	Недостатки	Примеры применения
ESG	18%.	Устойчивость, улучшение репутации, долгосрочные выгоды, соответствие регуляциям	Высокие начальные затраты, медленная окупаемость	Внедрение ВИЭ, социальные проекты, green bonds
Цифровизация	25%	Рост эффективности, автоматизация процессов, масштабируемость	Киберриски, зависимость от технологий, кадровый дефицит	Внедрение ИИ, IoT, цифровые платформы
Гибридные модели	30%	Синергия ESG и цифровизации, диверсификация рисков, инновационность	Сложность управления, интеграции	Умные эко-города, ESG-аналитика на блокчейне



Рис. 4. Зависимость лояльности клиентов от количества внедренных инноваций

Fig. 4. The dependence of customer loyalty on the number of innovations implemented

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что комплексное применение инновационных стратегий позволяет предприятиям оптовой торговли не только преодолеть кризисные явления, но и получить конкурентные преимущества. Разработанная гибридная антикризисная модель, объединяющая цифровизацию, ESG-практики и гибкие бизнес-модели, продемонстрировала свою эффективность в условиях ограниченных бюджетов и региональной специфики стран СНГ.

Основные результаты исследования:

- доказана экономическая эффективность Open Source-решений для цифровизации — внедрение TMS на базе Odoo обеспечило ROI 28% за 6 месяцев, а использование цифровых двойников складов позволило сократить простои на 25–40%;
- установлена прямая зависимость между внедрением локальных ESG-стандартов и улучшением финансовых показателей — снижение кредитных ставок на 2%, экономия до 8 тыс. долл./мес. за счёт циклической экономики;
- разработаны и апробированы гибридные бизнес-модели, сочетающие динамическое ценообразование и подписку, что обеспечило рост маржи на 8% и увеличение LTV клиентов на 22%.

Литература

1. *Иванов А. А.* Отчёт по исследованию ESG-практик в оптовой торговле СНГ. НИУ «Высшая школа экономики». 2023 [Электронный ресурс] // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/> (дата обращения: 20.03.2025).
2. *Козлова В. В.* Отчёт о внедрении цифровых двойников на предприятиях оптовой торговли / под ред. ЦИР. — М., 2023. — 56 с.
3. Корпоративный отчёт ООО «Сибресурс». Внедрение блокчейна в управление цепочками поставок. 2022 [Электронный ресурс] // Сайт Государственный информационный ресурс бухгалтерской отчётности. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/1736883> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Опрос 150 предприятий оптовой торговли СНГ. Данные о цифровизации и ESG-инициативах. 2023 [Электронный ресурс] // ESG-сообщество. Информация о ESG. Решения в области ESG URL: <https://esgworld.ru/category/finansirovanie/> (дата обращения: 10.03.2025).
5. *Петрова С. М.* ESG-практики в бизнесе: российский опыт. — СПб.: Питер, 2022. — 180 с.
6. *Сорочан В. В.* Социологическое исследование «Барьеры цифровизации в СНГ» // Экономика и бизнес. 2023. № 4. С. 45–52.

Домарев Роман Николаевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: domarevr@gmail.com
SPIN-код: 2199-3452
ORCID: 0000-0002-4297-9689

Научный руководитель
Леднев Михаил Владимирович,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mlednev@Synergy.ru

Тренды предпринимательского образования в российских вузах: исследование предпринимательских программ в региональном аспекте

Аннотация. Статья посвящена исследованию текущих трендов в предпринимательском образовании на уровне бакалавриата и магистратуры в российских вузах. Актуальность темы обусловлена необходимостью оценки соответствия образовательных программ современным требованиям рынка и потребностям общества в квалифицированных предпринимателях. В работе рассмотрены вопросы регионального распределения программ, комплексности портфелей вузов и специфики программ в разрезе направлений подготовки.

Методология исследования основана на анализе данных, собранных из открытых источников, включая крупнейшие агрегаторы образовательных программ, а также сайты университетов. Использованы методы описательной статистики и сравнительного анализа для выявления основных характеристик и тенденций в системе предпринимательского образования.

Результаты исследования показывают, что программы предпринимательского образования в российских вузах распределены неравномерно, с явным преимуществом Москвы и Санкт-Петербурга. Бакалаврские программы преобладают над магистерскими, что свидетельствует о дисбалансе программ по уровням подготовки. Ведущими направлениями подготовки остаются менеджмент и экономика, однако наблюдается рост интереса к технологическому предпринимательству в технических науках. Вместе с тем большинство университетов предлагает ограниченное количество программ, что указывает на недостаточно комплексный подход к развитию предпринимательского образования.

Выводы подчёркивают необходимость усиления магистерских программ, особенно в инновационных и технологических областях. Полученные данные служат основой для разработки стратегий по совершенствованию системы предпринимательского образования в России.

Ключевые слова: предпринимательство, программы предпринимательского образования, программы бакалавриата, программы магистратуры, предпринимательское образование, обучение предпринимательству, технологическое предпринимательство.

Domarev Roman,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: domarevr@gmail.com
SPIN-code: 2199-3452
ORCID: 0000-0002-4297-9689

Scientific Supervisor
Lednev Michail,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mlednev@Synergy.ru

Trends in Entrepreneurial Education in Russian Universities: A Study of Entrepreneurship Programs in the Regional Context

Abstract. The article explores current trends in entrepreneurial education at the bachelor's and master's levels in Russian universities. The relevance of the topic is driven by the need to assess the alignment of educational programs with modern market demands and society's need for qualified entrepreneurs. The study examines the regional distribution of programs, the comprehensiveness of university portfolios, and the specifics of programs across different fields of study.

The research methodology is based on data analysis from open sources, including major aggregators of educational programs and university websites. Descriptive statistics and comparative analysis methods are used to identify key characteristics and trends in the entrepreneurial education system.

The study results indicate that entrepreneurial education programs in Russian universities are unevenly distributed, with a clear concentration in Moscow and Saint Petersburg. Bachelor's programs dominate over master's programs, highlighting an imbalance in training levels. Management and economics remain the leading fields of study, yet there is a growing interest in technological entrepreneurship within technical sciences. At the same time, most universities offer a limited number of programs, pointing to insufficient portfolio diversity.

The conclusions emphasize the need to strengthen master's programs, particularly in innovative and technological fields. The findings serve as a foundation for developing strategies to improve the entrepreneurial education system in Russia.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial education programs, bachelor's programs, master's programs, entrepreneurial education, entrepreneurship training, technological entrepreneurship.

На текущий момент наблюдается рост интереса к теме предпринимательского образования (ПО) во всём мире, включая и Россию. Это обусловлено широким запросом экономики, нуждающейся в квалифицированных предпринимательских кадрах и, в частности, в технологических предпринимательских инициативах. В сложившихся условиях университеты пытаются внедрить предпринимательское образование в свои программы и подготавливать предпринимателей к профессиональной деятельности. В связи с этим возникает вопрос — каким образом организован этот процесс и какие тенденции наблюдаются в текущий момент в университетах разных регионов.

Цель этого исследования состоит в определении основных трендов, существующих в предпринимательском образовании на уровне бакалавриата и магистратуры в российских вузах. Исследование позволит понять текущие тренды в подготовке будущих предпринимателей, и какие аспекты требуют доработки для повышения эффективности этого процесса. Для достижения описанной выше цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать представленность программ в регионах и выявить ведущие из них;
- оценить комплекс бакалаврских и магистерских программ в вузах;
- определить специфику программ в разрезе направлений подготовки.

Тема развития предпринимательского образования привлекает много внимания. Так, например, Яшин, Ключев и другие в цикле своих исследований, посвященных предпринимательскому образованию, кроме прочего, поднимают вопросы динамики развития ПО в университетах и регионах, подчёркивая неоднородный характер его развития [1–4]. Авторы связывают это с тем, что государственные программы развития образования стимулируют вузы разрабатывать и внедрять предпринимательское образование в образовательный процесс. Это поднимает также важный вопрос подготовки предпринимателей не только в крупных городах, но и в различных регионах России. Это ставит вопрос особенно остро, так как многие исследователи подчёркивают важность предпринимательского образования для развития региональной экономики [5–7]. Исследование Яшина и Ключева было опубликовано 6 лет назад, поэтому требуется более актуальная оценка регионального аспекта, что подводит к первому исследовательскому вопросу:

RQ1: Насколько равномерно распределены программы предпринимательского образования по субъектам Российской Федерации?

Важным вопросом остаётся и баланс бакалаврских и магистерских программ по предпринимательству в университетах. Любаненко делает акцент на том, что в университетах практика реализации программ обоих уровней не распространена в достаточной мере по сравнению с зарубежными вузами [5]. Яшин и Ключев в своих предыдущих исследованиях упоминают тенденцию роста числа программ бакалавриата и магистратуры, при этом подчёркивают, что магистратура представлена гораздо реже и не во всех университетах [4]. В то же время подчёркивается различие между задачами бакалаврских и магистерских программ [8]. Соответственно, для профессиональной подготовки предпринимателей разной степени квалификации требуется многоуровневый комплекс предпринимательского образования. Это подводит ко второму исследовательскому вопросу.

RQ2: Насколько комплексно представлены предпринимательские программы по уровням бакалавриата и магистратуры?

Также поднимается вопрос предпринимательских компетенций и направлений подготовки, в рамках которых они должны осваиваться. Исследователи указывают, что большинство программ реализуется по направлениям подготовки «Менеджмент», «Экономика», «Бизнес-информатика», «Инноватика» и «Торговое дело» [2; 4; 8; 9]. Как отмечает Рубин, хотя программы по менеджменту имеют наибольшие шансы на успех, образовательные стандарты для этих программ не включают необходимые профессиональные компетенции для успешной предпринимательской деятельности. Соответственно, важно определить, в рамках каких направлений подготовки реализуются эти предпринимательские программы сейчас.

RQ3: Какая специфика у программ предпринимательского образования в разрезе направлений высшего образования?

Результаты исследования будут полезны как академическому сообществу, так и практикам в сфере образования. Они позволят подсветить текущие проблемы и тренды и определить направления для совершенствования образовательных программ, что, в свою очередь, будет способствовать повышению качества подготовки будущих предпринимателей.

Объектом исследования выступает предпринимательское образование. Предметом исследования являются программы предпринимательского образования, реализуемые в российских вузах. В рамках исследования была собрана информация об образовательных программах по предпринимательству.

На первом этапе были определены источники сбора данных. Для наибольшего охвата использовались такие агрегаторы образовательных программ как «vuzopedia.ru» и «postupi. online». Для поиска использовалось ключевое слово «предпринимательство». При сборе данных применялись следующие критерии включения: а) очные программы; б) программа уровня бакалавриата или магистратуры; в) программа реализуется на русском языке; г) исключены программы, реализуемые в подразделениях филиалов.

На втором этапе был осуществлён более глубокий поиск по собранным программам на сайтах университетов. Для определения предпринимательского характера программы автор ориентировался на: а) название программы (должно содержать такие ключевые слова, как «предпринимательство» или «бизнес»); б) в целях программы должна упоминаться профессиональная подготовка предпринимателей; в) в блоке «карьера» на странице программы (при наличии) должна упоминаться карьера в качестве предпринимателя; г) среди дисциплин должны присутствовать профильные курсы по предпринимательству. На этом этапе также осуществлялся дополнительный поиск и сбор образовательных программ на сайтах университетов, содержащих в названии ключевое слово «бизнес». Таким образом, минимизированы шансы попадания в финальную выборку нерелевантных программ.

В ходе сбора информации собирались следующие данные: название программы (профиль), направление подготовки, образовательная ступень, университет и регион. Всего в ходе исследования было собрано 155 образовательных программ в 78 университетах.

На третьем этапе была приведена описательная статистика и анализ собранных данных.

В таблице 1 представлены регионы — лидеры по числу предпринимательских программ. В большей части регионов преобладают программы бакалавриата, среди лидеров Москва и Санкт-Петербург, так как они стоят в авангарде инновационного развития и внедряют новые практики раньше других регионов. Также среди лидеров можно отметить Новосибирскую и Томскую области. В большинстве регионов количество бакалаврских программ превалирует (за исключением Томской, Московской, Воронежской, Калининградской областей и Приморского края).

Таблица 1

Регионы с наибольшим числом предпринимательских программ

Table 1

Regions with the Highest Number of Entrepreneurial Programs

Регион	Бакалавриат	Магистратура	Всего
Москва	32	16	48
Санкт-Петербург	9	9	18
Новосибирская область	6	4	10
Томская область	3	6	9
Ростовская область	5	3	8
Республика Татарстан	3	3	6
Самарская область	5	0	5
Чувашская Республика	3	1	4
Московская область	0	4	4
Приморский край	1	3	4

В таблице 2 представлены статистические показатели по регионам. Программы бакалавриата по предпринимательству встречаются гораздо чаще, чем магистерские, и практически каждый регион предлагает хотя бы одну такую программу, в то же время некоторые регионы — широкий ассортимент таких программ. Согласно медианному и модальному значениям, в отличие от бакалавриата, магистерские программы по предпринимательству представлены значительно реже: многие регионы вообще их не имеют, а там, где они всё же присутствуют, их число остается ограниченным. В целом среднее количество программ предпринимательского образования на обоих уровнях составляет четыре-пять на регион, однако медиана свидетельствует о том, что большинство регионов ограничиваются всего одной-двумя программами.

Таблица 2

Статистические показатели предпринимательских программ по всем регионам

Table 2

Statistical Indicators of Entrepreneurial Programs Across All Regions

Показатели	Бакалавриат	Магистратура	Всего
Медиана	1,5	0	2,0
Среднее значение	2,9	1,6	4,6
Модальное значение	1,0	0	2,0

Следует также рассмотреть показатели в разрезе университетов, представленные в таблице 3. В отличие от бакалавриата, магистерские программы по предпринимательству встречаются гораздо реже — они либо отсутствуют, либо представлены небольшим числом вариантов. Таким образом, видно, что портфели магистерских предпринимательских программ имеют недостаток в большинстве университетов. В среднем университеты предлагают около двух программ предпринимательского образования на обоих уровнях (бакалавриат и магистратура), однако медианное и модальное значения показывают, что большинство ограничивается только одной программой. Такое расхождение между средним и медианным значением связано с группой вузов-«аутсайдеров» с широким спектром предпринимательских программ (Московский финансово-промышленный университет Синергия — 7, РЭУ им. Г. В. Плеханова — 6, Санкт-Петербургский государственный экономический университет — 6, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации — 6, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет — 5).

Таблица 3

Статистические показатели предпринимательских программ в разрезе университетов

Table 3

Statistical Indicators of Entrepreneurial Programs by Universities

Показатели	Бакалавриат	Магистратура	Всего
Медиана	1,0	0	1,0
Среднее значение	1,3	0,7	2,0
Модальное значение	1,0	0	1,0

Для ответа на вопрос касательно направлений подготовки по предпринимательским программам была произведена группировка по направлениям подготовки и уровням образования, в таблице 4 представлены самые популярные направления. Из данных таблицы видно, что по большинству направлений также преобладают бакалаврские программы.

Таблица 4

Распределение предпринимательских программ по направлениям подготовки

Table 4

Distribution of Entrepreneurial Programs by Fields of Study

НП	Бакалавриат	Магистратура	Кол-во
Менеджмент	51	28	79
Экономика	18	8	26
Инноватика	5	5	10
Бизнес-информатика	7	2	9
Социальная работа	3	0	3
Профессиональное обучение	2	1	3
Сервис	2	1	3

В таблице 5 видно, что науки об обществе включают подавляющее число всех программ (менеджмент, экономика, бизнес-информатика) и чаще всего реализуются по профилям «управление бизнесом» (14) и «предпринимательство» (8). Некоторую долю занимают инженерные и технические науки (инноватика, наукоёмкие технологии и экономика инноваций), чаще всего по профилю «технологическое предпринимательство» (3).

Таблица 5

Распределение предпринимательских программ по отраслям наук

Table 5

Distribution of Entrepreneurial Programs by Branches of Science

Отрасли науки	Бакалавриат	Магистратура	Общее число	Доля, %
Науки об обществе	84	39	123	79,4%
Инженерное дело, технологии и технические науки	7	12	19	12,3%
Образование и педагогические науки	4	2	6	3,9%
Математические и естественные науки	1	3	4	2,6%
Сельское хозяйство и сельскохозяйственные науки	3	0	3	1,9%

Следует также отметить, что в технических науках количество программ магистратуры превышает число программ бакалавриата. Остальные отрасли наук представлены нишево.

Проведённое исследование позволило получить детальную картину состояния программ предпринимательского образования в российских вузах. Анализ данных позволил ответить на поставленные исследовательские вопросы.

RQ 1: Насколько равномерно распределены программы предпринимательского образования по субъектам Российской Федерации?

Результаты показали, что распределение программ ПО по регионам характеризуется значительной неоднородностью, что согласуется с предыдущими исследованиями [4] и подтверждает сохранение этой тенденции до сих пор. Лидирующими регионами стали Москва и Санкт-Петербург, что обусловлено их статусом центров инновационного развития и активного внедрения новых образовательных практик. В большинстве регионов наблюдается преобладание бакалаврских программ над магистерскими, что свидетельствует о приоритете начального уровня подготовки в этой сфере.

RQ 2: Насколько комплексно представлены предпринимательские программы по уровням бакалавриата и магистратуры?

Данные указывают на значительный разрыв между ведущими и остальными вузами. В то время как лидеры, такие как Московский финансово-промышленный университет «Синергия», РЭУ имени Г. В. Плеханова и Финансовый университет при Правительстве РФ, предлагают широкий спектр программ, большинство университетов ограничивается одной-двумя программами на обоих уровнях образования. Это говорит о недостаточном комплексном подходе к формированию портфелей программ ПО в большинстве вузов.

RQ 3: Какая специфика у программ предпринимательского образования в разрезе направлений высшего образования?

Наиболее популярными направлениями подготовки оказались менеджмент и экономика, что согласуется с предыдущими исследованиями [2]. Программы в этих направлениях характеризуются широкой представленностью как на уровне бакалавриата, так и магистратуры. В технических науках наблюдается рост числа магистерских программ, что свидетельствует о повышении интереса к технологическому предпринимательству. В таких направлениях, как сельское хозяйство и образование, программы ПО представлены слабо, что указывает на их нишевый характер.

В результате исследования выявлены ключевые тенденции и проблемные зоны в развитии программ предпринимательского образования в российских вузах. Преобладающее количество бакалаврских программ и слабое развитие магистерских свидетельствуют о необходимости усиления последних, особенно в инновационных и технологических областях. Также существует потребность в создании более комплексных и сбалансированных портфелей программ в большинстве университетов. Полученные данные могут быть полезны для разработки стратегий по совершенствованию системы предпринимательского образования в России.

Следует также рассмотреть ограничения данного исследования. Они связаны в большей степени с методологическим подходом. Во-первых, поиск осуществлялся на двух крупнейших агрегаторах бакалаврских и магистерских программ. Тем не менее они могут не отражать реальное количество программ в российских университетах, связанных с предпринимательством.

Во-вторых, критерии включения программ сильно ограничивают итоговую выборку: исключая некоторые программы, реализуемые только заочно, только на английском языке, а также широкий спектр предпринимательских программ в подразделениях филиалов.

Также стоит отметить, что не изучались дисциплины программ на соответствие предпринимательским компетенциям. Это, в свою очередь, включает риск ситуаций, когда на официальных сайтах программ заявляется о подготовке предпринимателей, при этом не имеется достаточного количества предпринимательских дисциплин или не имеется их вовсе.

Таким образом, дальнейшая оценка динамики развития предпринимательского образования в российских вузах с более обширным охватом и многофакторным анализом остаётся перспективным направлением исследований.

Литература

1. Ключев А. К., Яшин А. А. Программы предпринимательского образования в современном университете // Высшее образование в России. 2016. № 1 (197). С. 22–33.
2. Ключев А. К., Багирова А. П., Яшин А. А., Забокрицкая Л. Д. Предпринимательское образование в университетах страны: масштабы, виды программ, баланс компетенций // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 1 (61). С. 6–20.
3. Яшин А. А., Ключев А. К., Багирова А. П. Предпринимательское образование в магистратуре: текущее состояние и новые вызовы // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 2 (68); 3 (69). С. 41–51.
4. Яшин А. А., Ключев А. К., Багирова А. П. Программы предпринимательского образования в современных российских университетах: региональный аспект // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 6–16.
5. Любаненко А. В. Предпринимательское образование как фактор развития экономики региона // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 5 (91). С. 43–48.
6. Духон А. Б., Зиньковский К. В., Образцова О. И., Чепуренко А. Ю. Влияние программ предпринимательского образования на развитие малого бизнеса в России: опыт эмпирического анализа в региональном контексте // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 139–172.
7. Коява Л. В., Разомасова Е. А. Формирование навыков студенческого предпринимательства для стимулирования развития бизнеса в регионе // Kant. 2020. № 4 (37). С. 138–142.
8. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П., Алексеева Е. В. Непрерывное предпринимательское образование: формирование инновационной модели (опыт 2021 года) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 91–108.
9. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П. Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121.

Дубов Антон Алексеевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anton_dubow@mail.ru
SPIN-код: 9357-3574

Влияние бизнес-модели организации на структуру менеджмента

Аннотация. Исследование бизнес-моделей организации и роли руководителя в эффективности управления остаётся актуальной по причине развития методов менеджмента и условий конкурентной бизнес-среды. Целью работы является определение роли руководителя в принятии эффективных управленческих решений существующих бизнес-моделей. Методы исследования: общенаучные методы исследования – анализа и синтеза информации, сравнения, классификации. В статье определены основные понятия «бизнес-модели» в теории менеджмента, а также установлены основные признаки бизнес-моделей: методическая обеспеченность, комплексность, универсальность, научная обоснованность, устойчивость, гибкость, фундаментальность. Определены некоторые наиболее актуальные и современные бизнес-модели: модель «экономики платформ», модель «облачных сервисов», модель «дропшипинга», бизнес-модель «интернет вещей». Определена роль руководителя в повышении эффективности бизнеса: умение решать нестандартные проблемы; умение масштабно мыслить; умение наладить и организовать работу; умение управлять кадрами и выстраивать эффективнее взаимодействия персонала. Для каждой современной модели приведены критерии эффективности и параметры ответственности руководителя. В заключении делается вывод о решающей роли руководителя в повышении эффективности бизнеса современных бизнес-моделей, требующих большой вовлечённости в процессы менеджмента со стороны руководства. Исследование имеет теоретическую значимость для управленческой науки, так как дополняет современные бизнес-модели параметрами ответственности руководителя в принятии управленческих решений.

Ключевые слова: бизнес, модель, эффективность, управление, руководитель.

Dubov Anton,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anton_dubow@mail.ru
SPIN-code: 9357-3574

The Impact of an Organization's Business Model on the Management Structure

Abstract. The study of business models of the organization and the role of the head in the effectiveness of management remains relevant due to the development of management methods and conditions of a competitive business environment. The purpose of the work is to determine the role of the head in making effective management decisions of existing business models. Research methods: general scientific research methods – analysis and synthesis of information, comparison, classification.

The article defines the basic concepts of “business models” in management theory, as well as establishes the main features of business models: methodological security, complexity, universality, scientific validity, stability, flexibility, fundamental. Some of the most relevant and modern business models have been identified: the “platform economy” model, the “cloud services” model, the “dropshipping” model, and the “Internet of things” business model. The role of the manager in improving business efficiency is defined: the ability to solve non-standard problems; the ability to think big; the ability to set up and organize work; the ability to manage personnel and build more effective staff interactions. For each modern model, performance criteria and parameters of the supervisor’s responsibility are given. In conclusion, the conclusion is made about the crucial role of the head in improving the business efficiency of modern business models that require great involvement in management processes on the part of management. The research has a theoretical significance for management science, as it complements modern business models with parameters of executive responsibility in making managerial decisions.

Keywords: business, model, efficiency, management, head.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью постоянного повышения эффективности менеджмента как фактора развития организации в конкурентной среде. К преимуществам организации, помимо её производственных и финансовых ресурсов, относится также и талант руководителя, который посредством своей вовлечённости и решений влияет на работу организации и её финальную эффективность. Современные бизнес-модели могут по-разному включать в себя роль руководителя, однако в каждой из них менеджмент является основополагающим звеном в достижении успешного бизнеса. Таким образом, дальнейшее изучение и совершенствование бизнес-моделей является важной частью современной науки управления.

Методы исследования: общенаучные методы исследования — анализа и синтеза информации, сравнения, классификации.

Цель работы — определить роль руководителя в принятии эффективных управленческих решений существующих бизнес-моделей.

Задачи исследования: провести предметный анализ и виды современных бизнес-моделей, определить роль руководителя в эффективном управлении; выделить особенности поведения руководителя в рамках современных бизнес-моделей.

Бизнес-модель — это метод или последовательность методов ведения бизнеса, которые позволяют получать доход и прибыль. Также бизнес-модель можно определить как структуру или схему ведения коммерческой деятельности или совокупность эффективных процессов ведения предпринимательской деятельности [1, с. 97–105]. Бизнес-модель также может определяться как концептуальный инструмент для исследования бизнеса, который отражает его логику и базовые процессы [2, с. 241–247]. Бизнес-модель, как считает А. А. Коляда, должна обладать следующими признаками: методическая обеспеченность, то есть бизнес-модель должна быть частью комплексной методики бизнес-планирования; комплексность, то есть бизнес-модель должна охватывать все аспекты в работе организации; универсальность, то есть возможность её использования для разного бизнеса; научная обоснованность, то есть бизнес-модель должна быть построена на основе научных методов и иметь обоснование; устойчивость, то есть не должна меняться; гибкость, то есть возможность структурных изменений с развитием науки менеджмента; фундаментальность, то есть должна лежать в основе стратегического планирования [3, с. 7–16]. В исследовании автора отмечено противоречие в критериях гибкости и устойчивости. Современные бизнес-модели должны быть в первую очередь изменчивы, чтобы подстраиваться под изменения условий хозяйствования, поэтому критерий «устойчивости» к ним неприменим.

В классификации бизнес-моделей выделяется «архетипичная классификация MIT», которая подразделяет бизнес-модели по типам активов и правам на активы; классификация по Business model framework (BMF), которая основана на фундаментальных измерениях компании. К наиболее перспективным современным бизнес-моделям относятся следующие.

1. Модель «экономики платформ», которая основана на взаимодействии продавца с покупателем. Такая модель широко используется цифровыми площадками B2B, B2C — торговли или сервисами оказания услуг, например Яндекс-Такси, Озон, ВКонтакте. Такая модель часто работает

по матричной, функциональной или дивизионной организационной структуре, где сотрудники взаимозаменяемы, а руководители легко подстраиваются под альтернативные процессы и могут перенимать опыт своих коллег. Данная модель позволяет экономить за счёт минимизации издержек и позволяет легко и быстро масштабировать бизнес даже в конкурентной среде. Среди недостатков данной модели можно выделить: риски утечки персональных данных, конкуренция, сложности с налогообложением, вовлечённость в процесс функциональных и линейных руководителей.

2. Модель «облачных сервисов», которая позволяет развивать и масштабировать бизнес за счёт облачных цифровых технологий хранения данных. В ней также используются функциональные связи и дивизионное управление. Среди преимуществ можно выделить: быстрое развитие и внедрение технологий, доступность и гибкость. К недостаткам модели относятся: зависимость от техники, проблемы хранения данных, неэффективность высшего менеджмента и функциональных руководителей, работающих удаленно.
3. Модель «дропшипинга», основанная на реализации товаров напрямую от поставщика к покупателю. Данная бизнес-модель может обходиться линейными связями. Среди преимуществ можно выделить: снижение затрат всех видов, в том числе управленческих. К недостаткам можно отнести: зависимость от поставщика и высокие требования к управленческому персоналу в сфере закупок.
4. Модель бизнеса, основанная на концепции «интернет вещей», интегрирует потенциал современных технологий, способных осуществлять сбор и анализ данных. Эта структура может быть охарактеризована линейной или линейно-функциональной системой управления. К числу её достоинств следует отнести автоматизацию процессов и снижение затрат на рабочую силу. Недостатками являются инвестиции в развитие и масштабирование, а также риски, связанные с кибербезопасностью и неэффективностью управления [4, с. 589–592].

Ключевые элементы данной бизнес-модели, которые влияют на её результативность, можно объединить в несколько направлений: вовлеченность руководителя и его влияние, инициатива в процессе принятия решений; выполнение задач на всех этапах принятия решений; регламентация процессов исполнения и принятия решений; конечный итог в формате успешного бизнеса. Подобная типология формирования бизнес-моделей по критериям «5W+7S» обсуждается в исследовании А. С. Соколовой. «5W+7S» — это комбинация двух подходов. 5W — классическая журналистская модель анализа (суть бизнес-модели, причина выбора стратегии, участники, ниша, временные рамки), 7S — стратегическая модель, включающая Hard S и Soft S (стратегия, структура, система, совместные ценности, управленческий подход, кадровая политика, компетенции). Согласно её подходу, атрибутами бизнес-модели выступают исполнители, инициаторы, регламенты и результаты. Также было продемонстрировано, что наиболее результативные бизнес-модели основываются на клиентоориентированном подходе, при котором потребитель влияет на конечный результат в диапазоне от 50% до 86% [5, с. 52–58]. Если сравнить данную модель с традиционной, то данные показатели у традиционной модели составят 20–40%, и скорость принятия решений увеличится с 3 дней до 7 дней. Это указывает на то, что связь между эффективностью управления и бизнес-моделью не всегда очевидна.

Сегодня повышение эффективности за счёт управления человеческим капиталом является не менее важным достижением бизнеса, чем управление материальными ресурсами. Поскольку управленческая деятельность затрагивает все стратегические системы и процессы внутри организаций, её эффективность имеет существенное значение. В данном исследовании мы стремимся выявить взаимосвязанные факторы, различия сходства, а также проблемы и недостатки на основе опроса менеджеров из различных секторов и стран. Цель состоит в том, чтобы предоставить рекомендации по улучшению текущего положения в интересах устойчивого развития.

Успех в современном бизнесе в значительной степени зависит от способности руководителя организовывать совместную деятельность и эффективно управлять командной. Данная стратегия требует координации усилий различных команд для создания новой корпоративной ответственности через различные виды активности, такие как непрерывное обучение, повышение инновационного потенциала и развитие навыков решения проблем. Влияние менеджера в рамках бизнес-моделей может варьироваться в зависимости от типа бизнеса и его структуры. Основные компетенции руководителя, непосредственно влияющие на эффективность, были обозначены в исследовании Н. М. Эрдниева и включают в себя: способность решать нестандартные задачи; умение масштабно мыслить; умение организовать и скоординировать

работу; управление кадрами и налаживание эффективного взаимодействия между сотрудниками. К важнейшим компетенциям автор также относит авторитет и лидерство среди членов команды [6, с. 118–122].

Таким образом, можно выделить ключевые компетенции руководителя, способствующие повышению эффективности ведения бизнеса.

1. Управление группами людей и умение координировать их. руководитель должен уметь использовать разные принципы поощрения и наказания для сотрудников и уметь организовать их работу так, чтобы все задачи выполнялись своевременно в рамках проектного и организационного менеджмента. Такой навык руководителя важен как для крупных компаний, так и для небольших стартапов. Для развивающегося бизнеса он может быть особенно полезен, так как связи в команде еще не налажены, а бизнес-планирование подвержено изменениям.
2. Решение нестандартных задач в любой ситуации. руководитель должен находить выход из ситуаций, в которых он и его команда ранее не оказывались. Нестандартные решения часто помогают бизнесу получить конкурентное преимущество, например вывести новый продукт на рынок быстрее конкурентов.
3. Правильное разграничение задач и ответственности. В задачи и компетенции руководителя входит организация работы в соответствии с тем, что умеют его подчиненные. Полезно избыточно не нагружать дополнительной работой ни их, ни себя, чтобы своевременно решать поставленные задачи.

Весьма значимыми для руководителя также являются знания в области проектного управления, в том числе управления инженерными проектами разработки и кадрового планирования. Таким образом, даже в самых современных бизнес-моделях руководитель может быть универсальным сотрудником, который легко подстраивается под текущие задачи.

Ответственность руководителя по типам бизнес-моделей приведена в таблице 1.

Таблица 1

Ответственность руководителя в разных бизнес-моделях

Table 1

Manager's responsibilities in different business models

№ п/п	Бизнес-модель	Критерии эффективности	Ответственность руководителя
1	Модель «экономики платформ»	Достижение базовых показателей рентабельности, прибыльность акционеров, масштабируемость, синергия в слиянии и поглощении	Проектное управление: ведение крупных инфраструктурных и финансовых проектов. Управление персоналом: организация комфортной и эффективной работы больших отделов. Стратегическое управление: достижение эффективности функциональных связей
2	Модель «облачных сервисов»	Достижение базовых показателей рентабельности, темпы расширения бизнеса и привлечения клиентов	Проектное управление: управление небольшими инфраструктурными проектами Управление персоналом: организация комфортной и эффективной работой небольшого отдела Стратегическое управление: достижение плановых показателей
3	Модель «дропшипин-га»	Достижение базовых показателей рентабельности, увеличение объема продаж и клиентской базы	Управление персоналом: организация работы службы закупок и линейных менеджеров Стратегическое управление: достижение плановых показателей
4	Бизнес-модель «интернет вещей»	Повышение объема продаж и среднего чека	Управление персоналом: организация работы линейных менеджеров отдела продаж

Источник: составлено автором.

В данной работе определена роль руководителя в достижении эффективности ведения бизнеса посредством собственных профессиональных компетенций и навыков в управлении. Рассмотрены понятия и признаки бизнес-моделей, а также представлены некоторые современные бизнес-модели цифрового бизнеса. Для каждой современной модели приведены критерии эффективности и параметры ответственности руководителя. В разработанной классификации бизнес-модели представлены от более сложных к более простым. Таким образом, зона ответственности руководителя сужается в зависимости от используемой бизнес-модели. Например, для крупного бизнеса «экономики платформ» характерны крупные проекты, слияния и поглощения, широкие возможности совершения финансовых и инвестиционных операций. В то же время для небольшого бизнеса на основе модели «дропшиппинга» больше подходит линейное управление и достижение плановых результатов увеличения продаж и наращивания клиентской базы, где зона ответственности руководителя существенно меньше. Несмотря на это, роль руководителя в повышении эффективности бизнеса современных бизнес-моделей, требующих большой вовлечённости в процессы менеджмента со стороны руководства, является определяющей во всех случаях.

Литература

1. *Филин С. А.* Бизнес-модель как ключевой фактор коммерческого успеха // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. № 10 (118). С. 97–105.
2. *Куиз А. А.* Сущность бизнес-модели, структура и классификации // Проблемы развития современного общества: сборник научных статей 8-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. 2023. С. 241–247.
3. *Коляда А. А.* Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 1 (73). С. 7–16.
4. *Царенко Н. В.* Перспективные бизнес-модели в современных условиях // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования. 2023. С. 589–592.
5. *Соколова А. С.* Формирование бизнес-модели в организации: классификация и практическое применение // Актуальные проблемы науки XXI века. 2016. № 5. С. 52–58.
6. *Эрдниева Н. М.* О роли руководителя в управлении организацией // Вестник Калмыцкого института социально-экономических и правовых исследований. 2004. № 1. С. 118–122.

Егоров Дмитрий Олегович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mityaeg3@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2052-125X

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Особенности выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах

Аннотация. Востребованность онлайн-торговли различными товарами, в том числе модной одеждой известных брендов, постоянно увеличивается. Различные торговые организации в России всё больше наращивают объём онлайн-торговли в структуре своих продаж. При этом возрастает доля организаций, которые выбирают торговлю через маркетплейсы. Все эти факторы приводят к необходимости формирования новых подходов к выбору стратегий продаж, которые обеспечивают оптимальное взаимодействие с потребителем через маркетплейсы. Выявление особенностей данного процесса позволяет оптимизировать его и повышает вероятность выбора эффективной стратегии продаж. Следовательно, актуальность темы исследования обусловливается необходимостью систематизации наиболее существенных особенностей выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах. Целью исследования является выявление особенностей выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах. Задачами исследования являются следующие: проведение компаративного анализа для уточнения понятия «стратегия продаж» и сущности продаж на маркетплейсах; выделение и систематизация критериев оценки стратегий продаж для маркетплейсов; формирование предложения по разработке методического подхода к выбору стратегии продаж на маркетплейсах. Методы исследования: компаративный анализ, систематизация, метод Черчмена Акоффа. Результатом исследования являются предложения по формированию методического подхода к выбору стратегии продаж на маркетплейсах.

Ключевые слова: стратегия, стратегия продаж, выбор стратегии, торговля, онлайн-торговля, маркетплейс.

Egorov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mityaeg3@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2052-125X

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work at the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Features of Choosing a Strategy in Terms of Online Trading on Marketplaces

Abstract. The demand for online shopping for various products, including fashionable clothing from famous brands, is steadily increasing. Various trading organizations in Russia are also increasing the volume of their online sales. At the same time, more and more organizations are choosing to sell through marketplaces. These factors lead to a need for new approaches to sales strategies that optimize interaction with customers through marketplaces. Understanding the specifics of these processes allows us to optimize them and increase the likelihood of selecting an effective sales strategy. Therefore, the relevance of this research topic stems from the need to systematically identify the most significant aspects of choosing a sales strategy for online marketplaces. The aim of this study is to analyze the specific aspects of selecting a sales strategy when selling on marketplaces and identify best practices. The objectives of the study are to conduct a comparative analysis in order to clarify the concept of "sales strategy" and the essence of selling on marketplaces, identify and systematize criteria for evaluating sales strategies on marketplaces, and form a proposal for developing a methodological approach to selecting a sales strategy for marketplaces. The research methods used include comparative analysis, systematization, and the Churchman-Ackoff method. As a result, a proposal has been developed for forming a methodological approach to selecting sales strategies on marketplaces.

Keywords: strategy; development strategy; strategy selection; trading; online trading; marketplace.

Сегодняшний уровень развития торговли в России характеризуется высокой востребованностью её онлайн-формата. Большая часть российских торговых организаций всё больше наращивают объём онлайн-торговли в структуре своих продаж, в том числе это касается торговли модной одеждой известных брендов. Доля таких торговых организаций постоянно увеличивается, среди них значимое место занимают организации, которые выбирают торговлю через маркетплейсы [6]. Все эти факторы приводят к необходимости формирования новых подходов к выбору стратегий продаж, которые обеспечивают оптимальное взаимодействие с потребителем через маркетплейсы [4; 5]. Выявление особенностей данного процесса позволяет оптимизировать его и повышает вероятность выбора эффективной стратегии продаж. Следовательно, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью систематизации наиболее существенных особенностей выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах. Целью исследования является выявление особенностей выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах. Задачами исследования являются следующие: проведение компаративного анализа для уточнения понятия «стратегия продаж» и сущности продаж на маркетплейсах; выделение и систематизация критериев оценки стратегий продаж для маркетплейсов; формирование предложения по разработке методического подхода к выбору стратегии продаж на маркетплейсах.

В процессе исследования был применён компаративный анализ для уточнения понятия «стратегия продаж» и сущности продаж на маркетплейсах. Систематизация как общенаучный метод была использована для выделения и упорядочения критериев оценки стратегий продаж на маркетплейсах. Метод Черчмена Акоффа был использован для оценки веса каждого критерия оценки стратегий продаж на маркетплейсах.

В качестве объекта исследования выступает деятельность организаций в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах.

На текущий момент научное знание о стратегиях продаж на маркетплейсах накопило достаточно данных для формирования определённых подходов к этому экономическому феномену. Прежде всего необходимо определиться с понятием «стратегия продаж» в целом. Т. П. Горелова определяет стратегию продаж как инструмент «с целью сохранения своего клиента, удержания рыночной доли и повышения своей конкурентоспособности на рынке» [1]. М. М. Драган описывает стратегию продаж на маркетплейсах как «способность компаний адаптироваться к требованиям рынка с использованием множества маркетплейсов» [2]. Кроме того, необходимо отметить, что явного определения стратегии продаж на маркетплейсах до сих пор не сформулировано, что позволяет трактовать данную категорию слишком широко [8]. Предлагается использовать следующее авторское определение стратегии продаж на маркетплейсах — это комплексный план продаж, определяющий ценовую политику, ассортимент и целевую аудиторию организации на конкретном маркетплейсе.

Важным моментом исследования является определение сущности продаж на маркетплейсах. В данном направлении есть достаточное количество исследований российских авторов, среди последних можно выделить исследование М. С. Дубровина, который определяет маркетплейс как «экосистему электронной торговли» [3], что в значительной степени отражает специфику функционирования маркетплейсов. П. В. Шендрик формулирует такое определение маркетплейса — это «такая торговая площадка (или же, иначе, онлайн-платформа), где совершаются покупки и продажи разнообразных товаров и услуг с использованием технологий электронной торговли, а также присутствует большое количество продавцов однотипного товара» [7]. Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что в том числе сущность продаж на маркетплейсах заключается в применении технологий электронной торговли. На данный момент согласно действиям продавца в процессе взаимодействия с маркетплейсом можно выделить виды стратегии продаж, представленные на рисунке 1.

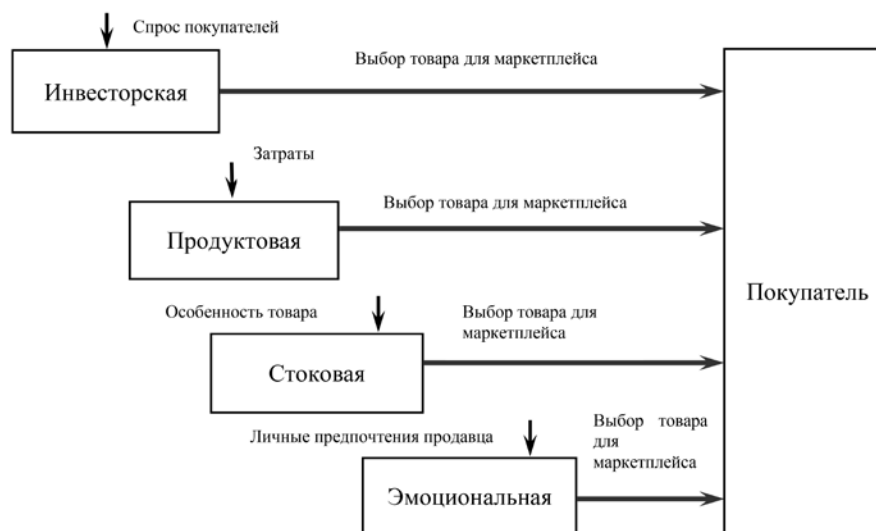


Рис. 1. Виды стратегии продаж на маркетплейсах и определяющие их факторы

Fig. 1. Types of sales strategies on marketplaces and their determining factors

Источник: составлено авторами на основе [4; 5].

Как показывают данные рисунка 1, характер той или иной стратегии продаж определяют следующие основные факторы: спрос покупателей, затраты, особенность товара, личные предпочтения продавца. Исходя из этих ключевых факторов, выделим критерии оценки стратегий продаж для маркетплейсов: наличие устойчивого спроса на товар; уровень затрат на доставку товара; уровень специфичности товара; возможности и желание продавца продавать именно этот товар.

Данные критерии имеют разную ценность сами по себе без привязки к конкретному продавцу, поэтому необходимо выявить их вес при помощи метода Черчмена Акоффа (табл. 1–2).

Таблица 1

Предварительная оценка критериев

Table 1

Preliminary assessment of the criteria

Критерии	Экспертная оценка (предварительная)
1. Наличие устойчивого спроса на товар	0,8
2. Уровень затрат на доставку товара	0,6
3. Уровень специфичности товара	0,5
4. Возможности и желание продавца продавать именно этот товар	0,3

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

На основе результатов таблицы 1 проведем ранжирование критериев (табл. 2).

Таблица 2

Ранжирование критериев

Table 2

Ranking criteria

Критерии	Предварительная оценка	Промежуточная оценка		Итоговая оценка
		1	2	
1. Наличие устойчивого спроса на товар (K1)	0,8	0,8	0,8	0,8
2. Уровень затрат на доставку товара (K2)	0,6	0,5	0,45	0,4
3. Уровень специфичности товара (K3)	0,5	0,4	0,35	0,3
4. Возможности и желание продавца продавать именно этот товар (K4)	0,3	0,1	0,05	0,05

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Данные таблицы 2 демонстрируют, что наиболее значимым критерием для оценки стратегий продаж является первый, а именно наличие устойчивого спроса на товар, а наименее значимым четвертый — возможности и желание продавца продавать именно этот товар. Однако вес критериев не является постоянной величиной, его нужно корректировать перед каждой процедурой оценки стратегий, поскольку их значимость зависит от сложившейся на текущий момент ситуации.

После определения веса критериев необходимо рассчитать его нормированное значение и на основе экспертной оценки выбрать стратегии. При выборе стратегии необходимо ориентироваться на определённую организацию, поскольку оценка каждой стратегии по конкретному критерию для каждой организации разная.

Таким образом, формирование методического подхода к выбору стратегии продаж на маркетплейсах можно сформулировать следующим образом. На первом этапе необходимо определиться с видами стратегий, при этом следует ориентироваться на ту классификацию стратегий продаж, которая соответствует текущим условиям функционирования торговой организации, на втором этапе выделить значимые критерии и определить их вес, используя метод Черчмена Акоффа, здесь важно учесть особенности маркетплейса, с которым сотрудничает организация, на третьем этапе следует оценить ценность каждой стратегии по выделенным критериям при помощи экспертных оценок.

Исследование показало, что можно выделить следующие особенности выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах: необходимо учитывать наличие устойчивого спроса на товар; важно оценить уровень затрат на доставку товара; сильное влияние оказывает уровень специфичности товара; необходимо также учитывать возможности и желание продавца продавать именно этот товар.

Таким образом, был предложен следующий методический подход к выбору стратегии продаж на маркетплейсах: 1) определить вид стратегий; 2) выделить значимые критерии и определить их вес, используя метод Черчмена Акоффа; 3) оценить ценность каждой стратегии по выделенным критериям при помощи экспертных оценок.

Литература

1. Горелова Т. П. Стратегии маркетплейсов в условиях динамики поведения потребителей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 5. С. 124–139.
2. Драган М. М. Особенности продажи товаров на маркетплейсах // Вестник науки. 2023. № 12 (69). С. 72–82.
3. Дубровин М. С., Анисимов А. Ю. Инструменты реализации маркетинговых стратегий маркетплейсов // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 755–758.
4. Евченко А. В. Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.

5. *Плахотникова М. А.* Тенденции развития управленческих бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой экономики / М. А. Плахотникова, О. В. Согачева, И. В. Андросова // Цифровая трансформация экономики и промышленности: сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 20–22 июня 2019 года / под ред. А. В. Бабкина. — СПб.: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2019. С. 517–525.
6. *Целовальников А. А.* Продажа одежды на маркетплейсах: стратегии управления собственным бизнесом // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 8. С. 234–239.
7. *Шендрик П. В.* Теоретические особенности функционирования маркетплейсов // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 10 (124). С. 1–8.
8. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Ефимов Константин Дмитриевич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ekt@retech.ru
SPIN-код: 1185-6556

Научный руководитель
Дорофеев Олег Васильевич,
декан факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
SPIN-код: 2936-7225

Стратегическая адаптация традиционных энергетических компаний в контексте глобального энергоперехода и усиления конкуренции

Аннотация. В статье рассмотрены основные проблемы и особенности стратегической адаптации традиционных энергетических компаний, которые позволяют понять, как они могут трансформироваться в условиях энергоперехода, сохраняя свою конкурентоспособность и внося вклад в глобальные цели устойчивого развития. Это важно не только для самих компаний, но и для экономики в целом, так как энергетика остаётся ключевой отраслью, влияющей на развитие других секторов.

Ключевые слова: проблемы, энергетика, энергопереход, адаптация, сложность.

Efimov Konstantin,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ekt@retech.ru
SPIN-code: 1185-6556

Scientific supervisor:
Dorofeev Oleg,
Dean at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
SPIN-code: 2936-7225

Strategic Adaptation of Traditional Energy Companies in the Context of the Global Energy Transition and Increased Competition

Abstract. The article examines the main problems and features of the strategic adaptation of traditional energy companies, which allow us to understand how they can transform in the context of the energy transition, while maintaining their competitiveness and contributing to global sustainable development goals. This is important not only for the companies themselves, but also for the economy as a whole, as energy remains a key industry influencing the development of other sectors.

Keywords: problems, energy, energy transition, adaptation, complexity.

Цель исследования — выявить и систематизировать ключевые вызовы, с которыми сталкиваются традиционные энергокомпании РФ в условиях глобального энергоперехода, а также разработать рекомендации по адаптации их стратегий к новым экономическим, технологическим и геополитическим реалиям.

Методология исследования базируется на комплексном подходе, сочетающем качественные и количественные методы, что позволяет всесторонне проанализировать вызовы для традиционных энергокомпаний РФ.

Актуальность исследования ключевых вызовов для традиционных энергокомпаний РФ в условиях глобального энергоперехода обладает высокой научной и практической значимостью. Российские энергетические

компании (Газпром, Роснефть, Лукойл, Росатом, угольные и энергогенерирующие холдинги) сталкиваются с рядом уникальных повесток новой реальности, связанных как с глобальными трендами, так и с внутренней спецификой [1], что обусловлено следующими факторами.

Ключевые вызовы для традиционных энергокомпаний в РФ в условиях глобального энергоперехода

1. Внешние вызовы (международное давление).
 - 1.1. Санкции и ограничения доступа к технологиям.
Запреты на поставки высокотехнологичного оборудования для добычи (например, Arctic LNG 2).
Сложности с привлечением западных инвестиций и партнерств в «зеленые» проекты.
 - 1.2. Сужение рынков сбыта углеводородов.
Потеря европейского газового рынка (после 2022 года).
Угроза снижения спроса на нефть и уголь из-за энергоперехода в Азии (Китай, Индия).
 - 1.3. ESG-давление и углеродные налоги.
Риски дополнительных сборов (CBAM в ЕС) на российский экспорт.
Снижение привлекательности для ESG-инвесторов.
2. Внутренние вызовы (структурные и рыночные).
 - 2.1 Зависимость экономики от углеводородов
Бюджет РФ зависит от нефтегазовых доходов → сложности с резкой диверсификацией.
Ограниченность внутреннего спроса на «зеленую» энергию (низкие тарифы, слабая мотивация бизнеса).
 - 2.2 Технологическое отставание.
Нехватка собственных решений в ВИЭ (кроме атомной энергетики).
Зависимость от импорта оборудования для ВИЭ и водородных проектов.
 - 2.3. Инфраструктурные ограничения.
Слабое развитие сетей для интеграции ВИЭ (в отличие от Европы).
Высокие затраты на логистику (транспортировка водорода, СПГ).
3. Конкурентные вызовы.
 - 3.1. Конкуренция с дешёвым СПГ (США, Катар).
Потеря традиционных рынков газа в пользу конкурентов.
Рост альтернативной энергетики в странах-импортерах.
Китай и Индия развивают ВИЭ → снижение зависимости от российских углеводородов.
Уход западных партнёров из совместных проектов (например, Shell в «Сахалине-2»).
4. Регуляторные и макроэкономические риски.
 - 4.1. Неопределённость внутренней энергополитики.
Запаздывание с принятием «зеленых» стратегий (водородная дорожная карта, поддержка ВИЭ).
Субсидирование традиционной энергетики тормозит переход.
Валютные и финансовые риски.
Ослабление рубля и инфляция увеличивают стоимость зарубежных закупок.
Ограниченный доступ к долгосрочным «зеленым» кредитам.
5. Климатические и экологические риски.
Физические риски (тающая вечная мерзлота → угроза инфраструктуре в Арктике).
Ужесточение экологических норм даже в дружественных странах (Китай, Турция).

Роль атомной энергетики РФ в условиях глобального энергоперехода

- Стратегический низкоуглеродный актив [2]:
- АЭС обеспечивают 10–20% электроэнергии в России с почти нулевыми выбросами CO₂, поддерживая климатические цели.
 - Росатом является мировым лидером в строительстве АЭС (проекты в Турции, Египте, Индии, Китае), что усиливает влияние РФ на глобальном энергорынке.
- Экспорт технологий и дипломатия:
- атомный экспорт (реакторы, топливо, услуги) — ключевой инструмент геополитики и экономики (до 40% мирового рынка обогащения урана).

- долгосрочные контракты (на 60–100 лет) привязывают партнёров (например, Венгрию, Иран) к российским технологиям.

Инновации для энергоперехода:

- малые модульные реакторы (SMR): плавучие АЭС («Академик Ломоносов»), проекты для Арктики и изолированных регионов;
- водород на базе АЭС: эксперименты с низкоуглеродным водородом для экспорта в ЕС и Азию.

Баланс для внутренней энергосистемы:

- стабильность генерации: атом компенсирует непостоянство ВИЭ (солнце/ветер в РФ развиты слабо);
- снижение углеродоёмкости ТЭК: замена угля на атом в энергобалансе регионов (например, Сибирь).

Риски и вызовы:

- санкционное давление на Росатом (ограничения на финансирование и технологии);
- конкуренция с дешёвым СПГ и ВИЭ в странах-импортёрах.

Традиционные энергокомпании РФ вынуждены балансировать между сохранением доходов от углеводородов и адаптацией к энергопереходу [3]. Без системных реформ и технологического рывка их роль в мировой энергетике будет снижаться.

Ключевые стратегии для преодоления вызовов глобального энергоперехода в РФ.

- Развитие СПГ и газохимии как «менее грязной» альтернативы.
- Фокус на азиатские рынки с менее жесткими климатическими требованиями.
- Совместные проекты с Китаем и Индией в сфере атома, водорода и СПГ.
- Локальные эксперименты с водородом и ВИЭ.
- Господдержка R&D, налоговые стимулы для «зеленых» проектов.
- Создание «умных сетей», портов для водорода, логистики СПГ.

Для РФ атомная энергетика — это ключевой инструмент сохранения влияния в условиях энергоперехода. Она сочетает климатическую повестку, технологическое лидерство и геополитику, для долгосрочной конкуренции у сектора атомной энергетики есть инновационный потенциал, в том числе малые модульные реакторы SMR, плавучие АЭС, водородные и другие технологии, развивающиеся на базе атомной отрасли Российской Федерации.

Сценарии на 2030–2035 гг.:

- Пессимистичный — РФ потеряет 30% доли на мировом рынке углеводородов, усилится социальная напряженность;
- Оптимистичный: диверсификация в ВИЭ, в водород, в атомную энергетику позволит сохранить позиции в Азии и странах БРИКС.

Результаты исследования показывают, что без срочных реформ энергетический сектор РФ рискует столкнуться с рядом технологических и экономических проблем. Для осуществления оптимистического сценария требуется увеличить долю расходов в энергетике до 3% ВВП, при определённом финансировании в НИОКР и синхронных действий государства, бизнеса и общества удастся выполнить ряд ключевых условий.

1. Технологический рывок в ВИЭ и водороде.
2. Переориентация экспорта на «зелёные» товары и азиатские рынки.
3. Гибкая регуляторная политика, стимулирующая низкоуглеродные инвестиции.

Литература

1. Министерство Энергетики Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://minenergo.gov.ru> (дата обращения: 17.02.2025).
2. УЦ Финконт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finkont.ru/blog/chto-stoit-znat-ob-importozameshchenii-v-rossii/> (дата обращения: 18.03.2025).
3. Андреев М. Ю., Нелюбина А. С. Сценарии энергоперехода в России: эффекты в макроэкономической модели общего равновесия с рациональными ожиданиями // Серия докладов об экономических исследованиях. 2024. № 122 (январь) [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/158119/wp_122.pdf (дата обращения: 17.02.2025).

Житник Юрий Владимирович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dynamica@mail.ru

Современные маркетинговые стратегии и их роль в повышении конкурентоспособности предприятия

Аннотация. В условиях современной, стремительно меняющейся рыночной среды вопрос конкурентоспособности российских предприятий выходит на первый план, приобретая критическую важность как для национальной экономики в целом, так и для каждой отдельной компании. Понимание уровня собственной конкурентоспособности по отношению к другим игрокам на рынке является не просто желательным, а жизненно необходимым условием для достижения высоких экономических результатов и в конечном итоге получения прибыли. Без глубокого анализа и грамотного стратегического планирования предприятие рискует быть вытесненным с рынка более эффективными конкурентами. Данная статья посвящена изучению путей повышения конкурентоспособности компании посредством совершенствования ее маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, конкуренция, конкурентоспособность предприятия, эффективность, маркетинговые инструменты.

Zhitnik Yuri,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dynamica@mail.ru

Modern Marketing Strategies and Their Role in Improving the Competitiveness of Production Enterprise

Abstract. In the conditions of the modern, rapidly changing market environment, the issue of competitiveness of Russian enterprises comes to the forefront, acquiring critical importance both for the national economy as a whole and for each individual company. Understanding the level of one's own competitiveness in relation to other players in the market is not just desirable, but a vital condition for achieving high economic results and, ultimately, making a profit. Without deep analysis and competent strategic planning, an enterprise risks being forced out of the market by more effective competitors. This article is devoted to studying ways to increase the competitiveness of a company by improving its marketing strategy.

Keywords: marketing strategy, competition, competitiveness of the enterprise, efficiency, marketing tools.

Актуальность проблемы разработки и реализации эффективной маркетинговой стратегии и её роли в повышении конкурентоспособности предприятия основана на том, что, во-первых, в современном деловом мире любая компания ведёт непрерывную борьбу за лидерство, и маркетинговая стратегия выступает важным рычагом для усиления позиций в конкурентной среде. Во-вторых, конкурентные

условия на рынке вызывают необходимость адаптации продукта компании к потребностям клиентов и учитывать их уникальные запросы и ожидания. В-третьих, лидерство в конкурентной борьбе в современных условиях обеспечивается эффективным применением новых маркетинговых инструментов, инновационных подходов и технологий в продвижении продукта или услуги. И, в-четвертых, постоянный анализ конкурентов и рыночной среды создаёт возможность определить конкурентные преимущества и недостатки предприятия в сравнении с остальными участниками рынка, а также выявить возможности для роста и совершенствования.

Таким образом, значимость темы обусловлена тем, что маркетинговая стратегия является определяющим фактором в увеличении конкурентоспособности компании, давая возможность выделиться среди конкурентов и завоевать лояльность клиентов. Актуальность темы обусловлена необходимостью развития маркетинга на производственных предприятиях.

Цели исследования. Определить и представить характеристику современным маркетинговым стратегиям, применение которых позволит усилить конкурентные позиции организации на рынке.

Методы исследования. При подготовке статьи были применены такие методы исследования, как: логический, графический методы, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукция.

Объект исследования — маркетинговые стратегии коммерческих организаций.

Маркетинг представляет собой систему управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия, нацеленную на продвижение продукции с целью извлечения прибыли и эффективного удовлетворения рыночного спроса путём взаимодействия с потребителями, поставщиками и окружающей средой.

Стратегический маркетинг — вид аналитической деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей компании [1].

Под маркетинговой стратегией следует понимать общий план развития каждого элемента маркетинга, разработанный на долгосрочную перспективу и нацеленный на занятие и удержание доли рынка, на создание, сохранение и увеличение превосходства над конкурентами путём удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании посредством использования её внутренних ресурсов и внешних возможностей. Маркетинговая стратегия играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности предприятия [2].

Для реализации задач, поставленных в рамках избранной стратегии, используются маркетинговые инструменты. В качестве таких инструментов могут выступать создание и оптимизация линейки продуктов, методы ценообразования, взаимодействие с потребителями, формирование имиджа и позиционирование бренда, а также различные методы работы с Интернетом, такие как поисковая оптимизация (SEO), контекстная реклама, продвижение в социальных сетях (Social Media Marketing) и другие виды интернет-маркетинга.

Согласно законодательству РФ, конкуренция — это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [3].

Конкурентоспособность, в свою очередь, — это способность хозяйствующего субъекта (предприятия) выдерживать конкуренцию, противостоять ей [4].

В отличие от конкурентоспособности товара, которая может быть оценена несколькими сравнительно простыми параметрами (цена, качество, способность выполнять основную функцию, наличие дополнительных свойств), конкурентоспособность предприятия — это значительно более сложное и многофакторное понятие, которое может включать в себя показатели экономического, финансового и инвестиционного, кадрового или имиджевого характера.

Экономический характер обусловлен снижением себестоимости продукции за счёт выгодного географического расположения или оптимизации производственных процессов. Преимущества финансового и инвестиционного характера включают в себя устойчивое финансовое положение и доступ к кредитным ресурсам, а также возможность привлечения инвестиций. Кадровые преимущества заключаются в возможности и способности найма высококвалифицированного персонала, в повышении эффективности управленческих систем. Имиджевые преимущества включают в себя наличие сильного и узнаваемого бренда с высокой репутацией и лояльными потребителями [5].

Основные цели и задачи маркетинга предприятия можно разложить на несколько направлений.

Качественные цели маркетинга:

- обеспечение связи между производителем и потребителем, содействие их взаимодействию для повышения эффективности производства;
- максимальная адаптация производства к потребностям рынка для оптимизации деятельности предприятия;
- активное воздействие на рынок и потребительские предпочтения с использованием различных инструментов для формирования спроса в соответствии с интересами производителя;
- стимулирование творческого подхода к решению технических и экономических задач, возникающих в результате маркетинговых исследований, особенно в отношении улучшения качества продукции и услуг;
- организация своевременной доставки товаров в оптимальном количестве и месте для конечного потребителя;
- целевое управление всем маркетинговым процессом, охватывающим научные разработки, производство, реализацию и сервисное обслуживание;
- своевременная реализация маркетинговых мероприятий, таких как выпуск новой продукции, особенно в сфере высоких технологий;
- сегментация рынка на однородные группы потребителей и ориентация на те сегменты, где у предприятия наилучшие перспективы, а также учёт особенностей отдельных сегментов при производстве продукции;
- лидерство на рынке благодаря высокому качеству и надежности продукции;
- достижение конкурентных преимуществ, например за счёт повышения технического уровня и качества продукции, предоставления дополнительных услуг;
- поддержка партнёров и торговых посредников, включая обеспечение складами, помощь в решении технических проблем и обучение персонала;
- стратегическая ориентация маркетинга на перспективу, например путём постановки задач по завоеванию рынка и расширению продаж;
- положительное влияние на занятость, рынок труда и поддержку образовательных и культурных программ;
- положительное воздействие на экономическую ситуацию в стране и странах — импортёрах продукции.

Количественные цели маркетинга:

- увеличение прибыльности;
- рост объёма продаж в натуральном и денежном выражении;
- повышение производительности труда на одного сотрудника;
- увеличение доли рынка.

Основные задачи маркетинга:

- комплексное исследование рынка, спроса, вкусов и потребностей потребителей;
- обоснование необходимости производства продукции, организация НИОКР;
- координация производственной, сбытовой и финансовой деятельности;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства;
- улучшение методов реализации продукции;
- регулирование деятельности компании;
- выявление потребностей и неудовлетворённого спроса;
- планирование ассортимента и цен;
- меры для полного удовлетворения спроса;
- воздействие на рынок в интересах компании [6].

Маркетинговая политика является частью экономической политики предприятия. Кроме политики сбыта, маркетинговая политика включает товарную, ценовую и коммуникативную политики [6].

Стратегический маркетинг — это ориентированный на перспективу процесс анализа рыночных перспектив и сильных сторон компании, результатом которого является создание маркетинговых стратегий и тактик, адаптированных под конкретные целевые группы [7].

Маркетинговая стратегия включает в себя комплекс стратегических решений, касающихся определения целевых сегментов и формирования концепции позиционирования продукта в этих сегментах, а также их реализации в подробных планах продвижения, сбыта и ценообразования [8].

Аналитика производственного предприятия должна выстраиваться на основе закона Парето (80% прибыли формируется за счёт 20% клиентов), что даёт возможность выявить приоритетные направления развития.

Суть маркетинговой стратегии предприятия состоит в упорядочении и анализе ресурсов компании для перераспределения их на наиболее эффективные каналы.

Выделяют четыре основных вида маркетинговых стратегий:

- базовые;
- глобальные;
- конкурентные;
- стратегии роста.

К основным базовым стратегиям относятся:

- стратегия лидерства за счёт экономии на издержках. Оптимизация производства и сокращение расходов позволяют снизить себестоимость и конечную цену продукта, таким образом расширив рынок сбыта;
- стратегия дифференциации. Ставка делается на отличие продукта от конкурирующих аналогов, что может создать для продукта стабильный круг постоянных почитателей;
- стратегия фокусирования. Она подразумевает концентрацию на определённом сегменте рынка, что позволяет найти надёжную нишу и «своего» потребителя, иметь уникальные компетенции в продвижении отдельного узкоспециализированного продукта [9].

В составе глобальной стратегии выделяют следующие подвиды:

- стратегия выхода на новые рынки, связанная с ориентацией на повышение валовой прибыли и доли рынка путём масштабирования;
- стратегия глобализации, которая основана на разработке продукта, соответствующего международным стандартам, что позволяет выпускать продукт, востребованный в мировом масштабе;
- стратегия кооперации, которая подразумевает взаимодействие с другими компаниями в целях взаимного усиления.

Конкурентные стратегии подразделяются на:

- стратегия расширения, суть которых состоит в захвате новых рынков сбыта и увеличение доли рынка за счёт инвестирования. Происходит мультипликация и масштабирование, как следствие снижение накладных расходов и снижение себестоимости, плюс увеличение оборота и валовой прибыли за счёт роста продаж;
- стратегия удержания ориентирует предприятие на удержание своего положения на рынке за счёт концентрации на производстве, продвижении и продаже наиболее доходного продукта;
- стратегия сокращения, которая подразумевает уход с отдельных наименее прибыльных рынков и перевод ресурсов в пользу оставшихся или более перспективных направлений деятельности [10].

В составе стратегий роста выделяют следующие подвиды:

- стратегия интенсивного роста, при которой происходит ориентация на доминирование в выбранной рыночной нише или разработка принципиально нового продукта. Подобный подход оптимален для предприятий, стремящихся к развитию в узкоспециализированной области или сфокусированных на конкретном продукте, например из-за ограниченных ресурсов, не позволяющих расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- стратегия интеграционного роста, которая предполагает расширение границ предприятия путём присоединения новых элементов посредством приобретения других компаний либо за счёт модернизации и консолидации собственного бизнеса. Существует два основных типа интеграционных стратегий: вертикальная интеграция, основанная на усилении конкурентоспособности за счёт контроля ключевых звеньев в производственно-сбытовой цепочке, и горизонтальная интеграция, нацеленная на усиление контроля над конкурирующими компаниями, работающими в той же сфере. Основные формы реализации данной стратегии — поглощения, слияния и стратегические альянсы. В рамках реализации маркетинговой стратегии интегративного роста особое внимание уделяется

формированию сильного бренда, созданию запоминающихся информационных поводов и проведению PR-кампаний. Это способствует повышению узнаваемости компании среди широкой аудитории. Также важным элементом является развитие партнёрских программ;

- стратегия диверсификации заключается в расширение бизнеса за счёт освоения новых рынков и предложения принципиально иной продукции, не связанной с текущим ассортиментом. Этот подход помогает уменьшить уязвимость предприятия, вызванную концентрацией на единственном рынке или типе товара [11].

При практическом применении любого вида маркетинговых стратегий может быть применена их комбинация, то есть комбинированная стратегия. Комбинированные стратегии не имеют единого вида, они бесконечно разнообразны.

Выбор и реализация маркетинговой стратегии — это сложный и многогранный процесс, требующий анализа внутреннего состояния и внешнего окружения предприятия, постоянного мониторинга рынка, гибкости и адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры. В этой деятельности необходимо избегать таких типичных ошибок, как слепое копирование стратегий конкурентов, отсутствие связи между отделом маркетинга, структурами предприятия, отвечающими за разработку и производство продукта, а также с отделом продаж, игнорирование долгосрочных целей предприятия, разнонаправленные и несогласованные действия подразделений, отдельное и неравномерное развитие различных направлений маркетинга.

Необходим комплексный и системный подход, учитывающий все возможные внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность общей работы, чёткое целеполагание и постановка задач, ясное понимание собственных возможностей и ограничений. Только интегрированный подход, объединяющий стратегическое и управленческое маркетинговое планирование, позволяет избрать правильную маркетинговую стратегию или комбинацию стратегий, реализовать её, добиться за счёт этого устойчивого конкурентного преимущества и достичь высоких экономических результатов.

Литература

1. *Котляревская И. В.* Стратегический маркетинг: учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1. 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2019. — 138 с.
2. *Напалкова Е. Н.* Маркетинговая стратегия хозяйствующего субъекта как фактор повышения его конкурентоспособности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 11-3. С. 46–48.
3. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 19.04.2024) «О защите конкуренции».
4. *Ожегов С. И.* Толковый словарь русского языка: 100000 слов, терминов и выражений. 28-е изд., перераб. — М.: Мир и образование, 2015. — 1375 с.
5. *Зяблицкая Н. В., Евдокимова О. С., Исмаилова С. И.* Конкурентоспособность предприятия // Экономика и социум. 2022. № 5-1 (96). С. 433–437.
6. *Чулкова Г. В.* Маркетинг: учебное пособие. — Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2016. — 104 с.
7. *Кузнецова В. А.* Сущность и направления экономической политики предприятий // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. 2010. № 3 (29). С. 204–209.
8. *Савосина А. А.* Маркетинг: конспект лекций. — Витебск: УО «ВГТУ», 2021. — 162 с.
9. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 716 с.
10. *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приёмы и методы. 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 132 с.
11. *Котляревская И. В., Ильшева М. А., Смирнов К. В.* Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. — 104 с.

Жмур Сергей Владимирович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: z89161572433@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5791-4426

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Факторы и резервы повышения производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса

Аннотация. В статье представлены ключевые положения об актуальности повышения производительности и эффективности труда в отечественной экономике, в том числе для отдельных организаций. Обозначено, что повышение производительности труда обеспечивают определенные факторы, как внешние, так и внутренние. Возможности повышения производительности труда на отдельных предприятиях обеспечиваются резервами, которые имеют определённую специфику, если речь идёт об организациях малого бизнеса. В этой связи по результатам анализа положений отдельных публикаций по данной тематике авторами были выделены факторы, влияющие на производительность труда организаций малого бизнеса, а также резервы, которые можно использовать для повышения показателей производительности. Критический анализ позволил зафиксировать их недостатки и представить предложения в отношении методов повышения производительности и эффективности труда, потенциально возможных к использованию, с учётом специфики малого бизнеса. Обозначена также необходимость совершенствования методик анализа и оценки производительности и эффективности для организаций малого бизнеса в связи с изменением условий ведения бизнеса (в частности, переходом к цифровым инструментам ведения бизнеса).

Ключевые слова: производительность труда, эффективность труда, организации малого бизнеса, факторы повышения производительности, резервы повышения производительности.

Zhmur Sergey,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: z89161572433@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5791-4426

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Factors and Reserves for Improving Productivity and Labor Efficiency in Small Business Organizations

Abstract. The article presents key provisions on the relevance of increasing productivity and labor efficiency in the domestic economy, i.e. for individual organizations. It has been pointed out that certain factors, both external and internal, are contributing to the increase in labour productivity. The possibilities of increasing productivity in individual enterprises are provided by reserves, which have a certain specificity, if we are talking about organizations of small business. In this regard, based on the results of the analysis of the provisions of individual publications on the subject, the authors highlighted factors that affect the productivity of small business organizations, as well as reserves that can be used to increase productivity. The critical analysis allowed to record their shortcomings and to present proposals regarding methods of productivity and labor efficiency, potentially possible to use, taking into account the specificities of small business. The need to improve methods of analysis and assessment of productivity and efficiency for small business organizations in connection with changes in the conditions of doing business (in particular, the transition to digital tools of doing business) is also indicated.

Keywords: productivity; labor efficiency, small business organization, factors of productivity improvement, reserves of productivity improvement.

Актуальность исследования вопроса производительности и эффективности труда заключается в том, что поиск направлений повышения рассматриваемых показателей является не только ключевой задачей для отдельных современных предприятий и организаций, но и определяющим стратегическим вектором развития экономики и общества в целом. Имеющиеся и используемые в настоящее время методы повышения производительности и эффективности не всегда являются эффективными. Кроме того, глобальные и внутриорганизационные изменения, происходящие в экономике в целом и в отдельных организациях, определяют необходимость пересмотра существующих методов и поиска новых [3]. При этом очевидна специфика организаций малого бизнеса, которая определяет и особенности методов управления различными индикаторами, их характеризующими (в том числе – показателями производительности и эффективности труда).

В этой связи в качестве задач настоящей статьи рассматриваются: выявление специфики малого бизнеса и, в связи с этим, подходов к управлению индикаторами, характеризующими производительность и эффективность труда; определение специфики факторов и резервов повышения производительности и эффективности труда в условиях цифровизации; анализ факторов и определение резервов повышения производительности и эффективности труда, выявление недостатков существующих методов повышения производительности и эффективности труда, определение возможных направлений повышения производительности и эффективности труда для организаций малого бизнеса.

В процессе написания статьи авторами были использованы: метод анализа, синтеза, сопоставления, а также экспертный метод.

В качестве объекта исследования выступают предприятия малого бизнеса.

В условиях усиливающейся конкуренции, экономических кризисов и технологических изменений и трансформации взаимоотношений экономических агентов как следствие цифровизации предприятия и организации вынуждены сопоставимо трансформировать методы управления различными аспектами деятельности, чтобы иметь сопоставимые результаты, обеспечивать развитие и экономический рост [2]. В данном контексте повышение производительности и эффективности труда позволяет сохранить и увеличить долю рынка, способом сохранения конкурентных преимуществ, методом сокращения затрат на производство, снижения расходов и улучшения финансовых результатов, ускорения производственных процессов, повышения точности и качества работы, снижения вероятности ошибок, снижения нагрузки на сотрудников, улучшения качества организации труда. На уровне экономики в целом повышение производительности и эффективности труда способствует повышению экономических показателей, снижению уровня безработицы за счёт большей вовлеченности в процесс производства товаров и услуг сотрудников. Не вызывает сомнения роль повышения производительности и эффективности труда

в повышении экологической и социальной ответственности, что стратегически важно для потребителей и общества [5]. Потому повышение производительности и эффективности труда является важным элементом экономического и социального развития в современном мире. Следует отметить специфику производительности и эффективности труда в малом бизнесе, связанную, во-первых, с их значениями, которые, как правило, выше в целом по экономике, во-вторых, с факторами, влияющими на их уровень, и резервами их повышения.

Исследуя факторы и резервы повышения производительности труда, необходимо определить данные категории и обозначить отличия между ними. «Факторы» и «резервы» представляют собой взаимосвязанные, но различные понятия. Под факторами повышения производительности или эффективности труда могут быть рассмотрены различные обстоятельства, условия или элементы, оказывающие влияние на итоговую производительность и эффективность [4]. В качестве факторов могут быть выделены: технические и технологические (например, влияние инновационных технологий, автоматизации процессов на производительность труда), организационные (усовершенствование рабочих процессов), экономические (уровень заработной платы и смежные), социальные (мотивация, обучение, корпоративная культура), природные (например, климат конкретной территории), правовые и законодательные (наличие конкретных нормативных актов по рассматриваемому вопросу) факторы.

Под *резервами* понимаются потенциальные возможности повышения производительности и эффективности труда, которые могут быть, но пока не использованы в полной мере [4]. В качестве резервов повышения производительности и эффективности труда могут быть рассмотрены: оптимизация рабочих мест, совершенствование технологических процессов и операций, повышение показателей результативности производственных линий, рост загрузки оборудования, сокращение простоев и некоторые другие.

Таким образом, факторы представляют собой более широкое понятие, нежели резервы, и включают не только недоиспользованные возможности внутри системы, но и базовые, текущие и потенциальные условия, влияющие на производительность труда.

Рассматривая различные категории организаций (например, крупный, средний, малый бизнес), необходимо обозначить ряд особенностей производительности и эффективности труда для каждой из них. Поскольку в статье сделан акцент на организациях малого бизнеса [1], следует отметить ряд таких особенностей для выделенной категории организаций.

1. Для сотрудников организаций малого бизнеса гораздо более важными являются возможности быстрого карьерного продвижения, нежели для крупных предприятий.
2. В связи с большей универсальностью сотрудников в малых организациях наблюдается более высокая степень их профессиональной гибкости при решении задач по профилю их деятельности.
3. В связи с частичным задвоением функций сотрудников малых организаций (их штатное расписание зачастую менее наполнено позициями с узким и конкретным функционалом, нежели для крупных предприятий) наблюдается более высокая степень ответственности в работе.
4. Нестандартные задачи, которые решают сотрудники малого бизнеса гораздо чаще, чем сотрудники бизнеса крупного, определяют значительную креативность и гибкость в выборе подходов к работе, что также (чаще — положительно) влияет на повышение производительности и эффективности труда.
5. Коллективная сплочённость, которая имеет место в малых организациях, даёт возможность большего признания в малом, более дружном, профессиональном коллективе, что определяет резерв повышения производительности и эффективности труда за счёт повышения вовлеченности и вдохновения в процессе выполнения профессиональных задач [6].

Выделенные особенности могут быть использованы для точечного воздействия на результат в виде повышения производительности и эффективности труда, и использоваться в системах управления персоналом малых организаций [9].

В таблице 1 факторы и резервы повышения производительности труда представлены таким образом, чтобы оказалась очевидной взаимосвязь между ними и возможность их использования в системах мотивации сотрудников в организациях.

Например, в таблице представлена строка «Технологические» в отношении группы факторов и резервов производительности и эффективности. По данному направлению, имея задачу повышения рассматриваемых показателей, возможно для конкретной организации: разработать новые технологии, рассчитав предварительно ресурс автоматизации; провести модернизацию оборудования, что позволит

нарастить объёмы производства, автоматизировать трудоёмкие процессы, снизить необходимость использования ручного труда [10]. При этом дополнительные ключевые показатели эффективности могут быть введены в части использования дополнительного или резервного ресурса времени и мощности техники и технологий, сокращения времени простоя техники и перебоев в рабочем процессе, роста качества продукции [7; 8].

Таблица 1

Факторы и резервы повышения производительности и эффективности труда

Table 1

Factors and reserves for increasing productivity and labor efficiency

Сравниваемый параметр / категория факторов или резервов	Факторы повышения производительности и эффективности труда	Резервы повышения производительности и эффективности труда
Технические	1. Новые технологии как ресурс использования новой техники и автоматизации. 2. Модернизация оборудования позволяет наращивать объёмы производства при аналогичных трудозатратах. 3. Автоматизация трудоемких процессов и операций снижает необходимость использовать ручной труд и повышает эффективность труда в целом	1. Возможности использования дополнительного или резервного ресурса времени и мощности работы техники и технологий 2. Сокращение времени простоя техники и перебоев в рабочем процессе 3. Рост качества продукции приводит к сокращению затрат времени на ликвидацию последствий и повышение производительности и эффективности труда в целом
Организационные	1. Оптимизация рабочих процессов, снижение затрат времени на простои, улучшение логистики и планирования. 2. Использование эффективных методов управления, мотивации. 3. Использование гибких форм организации труда: практик удалённой работы, различных вариантов гибких графиков	1. Оптимизация логистических операций, что имеет следствием экономию времени и сокращение длительности производственного процесса. 2. Улучшение коммуникации между подразделениями, снижение времени на принятие решений. 3. Улучшение использования рабочего времени (например, использование дополнительных смен)
Социальные и психологические	1. Мотивация и стимулирование работников средствами материальной и нематериальной мотивации. 2. Создание комфортной атмосферы на рабочем месте, организация рабочих мест. 3. Регулярное обучение и повышение квалификации сотрудников	1. Перераспределение задач между сотрудниками с учётом их квалификации и опыта. 2. Использование потенциала сотрудников полностью. 3. Создание дополнительных мотивационных стимулов посредством введения новых форм и систем оплаты труда
Экономические	1. Инвестиции в совершенствование инфраструктуры и технологии. 2. Высокий уровень конкуренции как фактор использования новых способов повышения эффективности	1. Вложения в научно-исследовательские разработки как резерв создания новых методов производства

Источник: составлено авторами на основе [2–5].

Вместе с тем не все представленные факторы и резервы будут эффективными для малого бизнеса с учётом его специфики. Акцент должен быть сделан на управление взаимоотношениями с сотрудниками, с учётом ценности для них карьерного продвижения, степени профессиональной гибкости, степени ответственности, креативности и гибкости, коллективной сплочённости.

Для организаций малого бизнеса таблица факторов и резервов может быть представлена следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

**Факторы и резервы повышения производительности и эффективности труда
организаций малого бизнеса**

Table 2

**Factors and reserves for increasing productivity and labor efficiency of small business
organizations**

Сравниваемый параметр / категория факторов или резервов	Факторы повышения производительности и эффективности труда	Резервы повышения производительности и эффективности труда
Организационные	1. Использование эффективных методов управления, <i>мотивации</i> . 2. Использование <i>гибких</i> форм организации труда: практик удаленной работы, различных вариантов гибких графиков	1. Улучшение <i>коммуникации</i> между сотрудниками, <i>развитие коллективной сплоченности</i> . 2. Улучшение <i>использования</i> рабочего времени (например, использование дополнительных смен)
Социальные и психологические	1. <i>Мотивация и стимулирование</i> работников. 2. Создание комфортной <i>атмосферы</i> на рабочем месте, организация рабочих мест	1. Перераспределение задач между сотрудниками с учётом их квалификации и опыта, увеличение <i>степени ответственности</i> и профессиональной гибкости. 2. Использование потенциала сотрудников в полной мере для обеспечения <i>быстрого карьерного продвижения</i> . 3. Создание дополнительных мотивационных стимулов посредством развития <i>креативности и гибкости</i> в выборе подходов к работе

Источник: составлено авторами на основе [2–5] и по результатам исследования.

Таким образом, в качестве важнейших *факторов* роста производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса можно обозначить:

- использование эффективных методов управления, мотивации;
- использование гибких форм организации труда: практик удалённой работы, различных вариантов гибких графиков;
- мотивацию и стимулирование работников;
- создание комфортной атмосферы на рабочем месте, организацию рабочих мест.

В качестве *резервов* роста производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса можно зафиксировать:

- улучшение коммуникации между сотрудниками, развитие коллективной сплочённости;
- улучшение использования рабочего времени (например, использование дополнительных смен);
- перераспределение задач между сотрудниками с учётом их квалификации и опыта, увеличение степени ответственности и профессиональной гибкости;
- использование потенциала сотрудников в полной мере для обеспечения быстрого карьерного продвижения;
- создание дополнительных мотивационных стимулов посредством развития креативности и гибкости в выборе подходов к работе.

Понимание факторов и резервов повышения производительности и эффективности труда организаций малого бизнеса, таким образом, позволяет не только обозначить направления, по которым возможно воздействие в рамках систем мотивации и стимулирования в организациях малого бизнеса, но и предложить конкретные точки, на которые возможно обратить особенное внимание в процессе проектирования систем мотивации и стимулирования сотрудников.

Литература

1. *Батищев В. С., Андросова И. В., Степанова А. Р.* Стратегические направления развития малого предпринимательства в России // ЦИТИСЭ. 2019. № 3 (20). С. 19.
2. *Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А.* Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15–16 апреля 2020 года. — Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.
3. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
4. *Жмур С. В., Анисимов А. Ю.* Анализ и оценка производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 761–765.
5. *Игнатьев В. М., Ермакова Ю. С.* Факторы повышения производительности труда // Экономика и социум. 2014. № 4-3 (13). С. 113–119.
6. *Мигелев К. Э.* Резервы производительности труда и её виды // Экономика и социум. 2013. № 2-2 (7). С. 116–117.
7. *Сидельникова В. Е., Захаров С. В.* Резервы повышения производительности труда работников предприятия // Форум молодых ученых. 2018. № 5-3 (21). С. 236–239.
8. *Хусаинова С. В.* Факторы и резервы роста производительности труда, их классификация // Экономика и социум. 2017. № 11 (42). С. 897–901.
9. *Шмакова А. В.* Факторы, влияющие на производительность труда в организации // Вестник науки. 2018. № 8 (8). С. 50–52.
10. *Положенцева Ю. С., Андросова И. В.* Приоритеты технологической модернизации промышленного предприятия в условиях трансформации экономики // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 5. С. 214–221.

Иванов Евгений Владимирович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: evgenyivanov615@gmail.com

Актуальные тренды, влияющие на разработку маркетинговых стратегий в дистрибьюторском бизнесе

Аннотация. В статье изучается специфика маркетинговых стратегий как инструмента развития дистрибьюторского бизнеса. Особое внимание акцентируется на трендах и перспективах, которые существенно влияют на разработку таких стратегий. Теоретический анализ статьи предполагает изучение подходов авторов к пониманию сущности маркетинговых стратегий в современных условиях, а также рассматривается дистрибьюторство как одно из важных звеньев логистической цепочки. В связи с тем, что за последние пять лет существенно изменилась рыночная среда, изменились и потребительские предпочтения, в основе которых большую важность приобрели каналы сбыта и доставки товаров до конечного пользователя.

Цель работы состоит в том, чтобы выявить актуальные тренды, влияющие на разработку маркетинговых стратегий в дистрибьюторском бизнесе.

Научная новизна исследования состоит в том, что определена необходимость активного внедрения цифровых инструментов в дистрибьюторский бизнес, которые смогут оптимизировать цепочки поставок и контролировать доставку до конечного пользователя. Это и будет главным трендом.

Методология исследования включает теоретический обзор литературы, метод анализа данных и технологий, метод прогнозирования и описания возможных трендов в рамках темы. Метод обобщения использован при написании выводов.

Результаты работы содержат выводы о том, что цифровые технологии как главный тренд станут основным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов и достижения конкурентных преимуществ в дистрибьюторском бизнесе.

Ключевые слова: тренды, маркетинговые стратегии, дистрибьюторский бизнес, цифровизация.

Ivanov Evgeny,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: evgenyivanov615@gmail.com

Current Trends Affecting the Development of Marketing Strategies in the Distribution Business

Abstract. The article examines the specifics of marketing strategies as a tool for developing a distribution business. Special attention is paid to trends and prospects that significantly influence the development of such strategies. The theoretical analysis of the article involves the study of the authors' approaches to understanding the essence of marketing strategies in modern conditions, and distributorship is also considered as one of the important links in the logistics chain. Due to the fact that the market environment has changed significantly over the past five years, consumer preferences have also changed, which are based on the importance of sales channels and delivery of goods to the end user.

The purpose of the work is to identify current trends affecting the development of marketing strategies in the distribution business.

The scientific novelty of the study is that it has identified the need for active implementation of digital tools in the distribution business that will be able to optimize supply chains and control delivery to the end user. This will be the main trend.

The research methodology includes a theoretical review of the literature, a method for analyzing data and technologies, a method for predicting and describing possible trends within the topic. The generalization method is used when writing conclusions.

The results of the work contain conclusions that digital technologies as the main trend will become the main tool for improving the efficiency of business processes and achieving competitive advantages in the distribution business.

Keywords: trends, marketing strategies, distribution business.

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что в условиях развития цифрового пространства логистические системы претерпели серьезные изменения, которые главным образом повлияли на дистрибуцию товаров и услуг. Кроме этого, введенные санкции привели к тому, что предприятия, работающие в сфере дистрибуции, были вынуждены искать новые подходы и методы реализации продукции и её доставки до конечного потребителя.

Развитие дистрибуции и активного использования сети Интернет для поиска новых рынков, расширения аудитории и повышения конкурентоспособности стали главными направлениями. Прямые продажи или продажи через посредников, двойной канал сбыта, обратный логистический канал — все это относится к дистрибуции и управлению всеми физическими транзакциями. Важно заметить, что после пандемии многие потребители ушли на удаленную работу или гибкий график с возможностью выхода в Интернет, в связи с чем онлайн-покупки стали наиболее актуальны и популярны. Данный вид покупок появился во всех секторах делового сообщества, так сформировалась электронная коммерция.

На современном этапе дистрибьюторские организации столкнулись с необходимостью адаптации своих маркетинговых стратегий. Появились новые тренды, основанные на цифровизации, устойчивом развитии и персонализации предложений. Данные факторы оказали большое влияние на формирование эффективных маркетинговых подходов. Поэтому изучение дальнейших трендов и перспектив с позиций маркетинга в сфере дистрибуции является главной задачей, определяющей факторы успеха в конкурентной среде.

Научная новизна данной работы состоит в том, что в процессе исследования изучена и выявлена необходимость активного внедрения цифровых инструментов в дистрибьюторский бизнес с целью дальнейшей оптимизации бизнес-процессов, а также цепочек поставок, контроля доставки до конечного пользователя. По итогу работы описаны актуальные тренды маркетинговых стратегий в дистрибьюторском бизнесе в виде схемы.

Практическая значимость статьи состоит в том, что полученные результаты и выводы могут быть применены в качестве основы для разработки стратегии развития дистрибьюторства и оптимизации маркетинга.

В теоретическом контексте термин «стратегия» рассматривается как план или способ работы, который должен быть продолжен в ближайшем будущем. То есть для бесперебойного функционирования бизнеса каждая организация продолжает свою работу с некоторыми планами. При этом маркетинговые стратегии включают в себя макеты планов заинтересованных компаний, в которые включены все методы распространения, будь то материал (продукт) или каналы сбыта (оптовик, розничный торговец, продавец-консультант). В этом контексте канал сбыта является одним из старых методов маркетинга, который используют компании. Ведь каждая организации стремится беспрепятственно выводить свои продукты на рынок и охватывать большую часть клиентов.

Исследователем В.Д. Филатовым под маркетинговой стратегией понимается создание и поддержание связей с потребителями, а также разработка подходов к борьбе с конкурентами. Это формирование инновационных рабочих механизмов, воплощение маркетинговых инициатив и достижение фундаментальных бизнес-целей организации [4, с. 138].

Согласно определению Э.А. Уткина, «маркетинговая стратегия» является неотъемлемым компонентом общего стратегического планирования и деловой активности компании. Автор считает, что повышение

общей результативности организации достигается через комплексный подход, включающий совершенствование качества реализуемых товаров, оптимизацию производственных процессов и развитие профессиональных навыков персонала [4, с. 137].

Стоит сказать, что исследователь Е. Н. Голубкова в научной дискуссии не разграничивает понятия «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга», рассматривая их как идентичные термины [1, с. 11].

Большой вклад в изучение маркетинговых стратегий был внесен известными учеными Ф. Котлером и Дж. О'Шонесси. Они предлагают рассматривать маркетинговую стратегию как комплексное планирование, определяя её как многоаспектную концепцию функционирования основных элементов маркетинга: продукта, ценообразования, продвижения и дистрибуции [2, с. 158]. Данная точка зрения перекликается с позицией О. Уолкера, который считает, что стратегия маркетинга состоит в согласованном и рациональном распределении рыночных активов и действий, направленных на достижение корпоративных целей в конкретном товарном сегменте [5, с. 511].

Итак, в целом маркетинговые стратегии — это продуманный и эффективный план действий по привлечению клиентов, расширению аудитории, узнаваемости бренда и повышению конкурентоспособности компаний.

Материалами исследования послужили научные статьи и монографии зарубежных исследователей по теории маркетинга, а также отечественных исследователей, изучавших специфику дистрибуции в России за последние пять лет. Методология исследования включает теоретический обзор литературы, метод анализа данных и технологий, метод прогнозирования и описания возможных трендов в рамках темы. Метод обобщения использован при написании выводов.

В условиях цифровизации экономики современные компании стремятся к долгосрочному взаимовыгодному сотрудничеству с дистрибьютором, так как это предполагает создание новых каналов сбыта и возможность совместной реализации маркетинговых планов для всех сторон. Формирование маркетинговой стратегии в дистрибьюторских фирмах существенно отличается от компаний, которые либо сами продают свою продукцию, либо перепродают товары различных производителей. Данный факт особенно заметен, учитывая, что эксклюзивную дистрибуцию могут обеспечить себе только крупнейшие участники рынка или компании, близкие к монопольному положению.

Взаимодействие между компанией-дистрибьютором и организацией-производителем строится на взаимовыгодной основе. Как показано на рисунке 1, обе стороны извлекают преимущества в области финансов, маркетинга и сбыта.

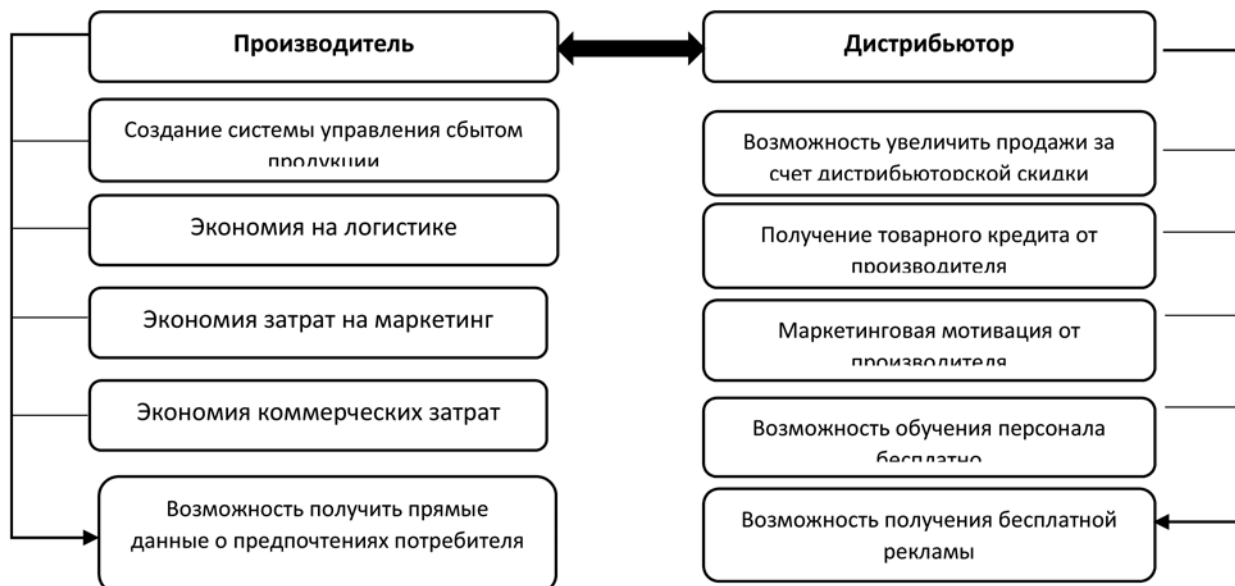


Рис. 1. Преимущества взаимодействия дистрибьютора и производителя [6, с. 1569]

Fig. 1. Advantages of interaction between distributor and manufacturer [6, p. 1569]

Финансовые ресурсы, направленные на маркетинговую стратегию, должны быть заложены всеми дистрибьюторами, учитывая первостепенную важность этой функции. Но определяющим фактором для объёма и распределения маркетинговых средств выступает конкретный формат взаимодействия между производственной компанией и её партнером по дистрибуции.

Стоит сказать, что на данный момент существует два главных направления, которые функционируют в рамках разработки маркетинговых стратегий дистрибьюторов. При формировании стратегии дистрибьюторы часто ориентируются на партнёров, предоставляющих более выгодные условия или товары с повышенной маржинальностью. Увеличение объёмов реализации продукции каждого партнёра является приоритетом, так как это помогает привлечь дополнительное финансирование совместных маркетинговых инициатив. Расширение собственной клиентской базы становится инструментом для роста доходности и создания благоприятных условий для новых дистрибьюторских контрактов.

Так как сейчас происходит стремительная цифровизация экономики, то и разработка маркетинговых стратегий дистрибуции должна быть основана на применении инновационных технологий и средств. Речь идёт об активном переходе на онлайн-платформы, которые рассматриваются как единая экосистема, объединяющая всех участников рынка. Внедрение таких платформ поможет компаниям-дистрибьюторам расширять рынок сбыта, проводить анализ потребительских предпочтений. В качестве популярного примера стоит привести использование социальных сетей ВКонтакте, Телеграм для рекламы своей продукции. Это и будет в дальнейшем одним из главных трендов [3, с. 62].

Ещё одним трендом стоит считать устойчивое экономическое развитие. Современный потребитель сейчас обращает внимание на экологически важные аспекты бизнеса, особенно это касается производимой продукции и её доставки. В связи с этим дистрибьюторы стали уделять внимание использованию экологически чистой упаковки.

Использование больших данных и инструментов искусственного интеллекта помогает компания дистрибьюторского бизнеса проводить анализ аудитории на группы и категории с целью дальнейшей персонализации предложений. Анализируя поведение покупателей, фирма может предложить своим клиентам специальные акции или рекомендации. Благодаря такому подходу повышается лояльность потребителей, тем самым стимулируя их на новые покупки.

Согласно техническим трендам важным является автоматизация процессов. Искусственный интеллект даёт возможность дистрибьюторам существенно упрощать работу со складскими запасами, сокращая при этом время доставки.

В целом можно сказать, что в контексте высокой конкуренции между дистрибьюторами традиционные каналы коммуникации, такие как брендинг, корпоративные веб-ресурсы, дизайн офисных помещений, медиа, стали уже недостаточным средством продвижения своих услуг. Сегодня дистрибьюторский бизнес обязан не только регулярно оповещать аудиторию о своей деятельности и предложениях, но и формировать корпоративный имидж. Поэтому эффективная маркетинговая стратегия подразумевает активное участие в инициативах, формирование и выражение чёткой позиции по различным вопросам, а также целенаправленное влияние на общественное мнение. Создание положительной репутации для клиентов, потребителей и поставщиков является главной задачей для дистрибьюторских компаний. Поэтому в дальнейшем ещё одним трендом стоит рассматривать имиджевую рекламу, которая выполняет несколько стратегических целей одновременно. Во-первых, она стремится укрепить в сознании общественности представление о компании как о надёжном, успешном и значимом игроке рынка. Во-вторых, такая реклама повышает уровень информированности партнёров и потребителей о деятельности дистрибьютора. Наконец, она демонстрирует социальную ответственность компании, акцентируя внимание на пользе, которую бизнес приносит обществу.

На основании изложенной информации можно разработать схему, отражающую основные тренды в дистрибьюторском бизнесе.

Таким образом, модель характеризует основные направления и перспективы, которые могут быть применены и учтены в дальнейшем в сфере дистрибьюторства. Данная схема отражает комплексный подход к разработке маркетинговой стратегии.

Компании-дистрибьюторы на данный момент должны уйти от классических традиционных вариантов продвижения, применяя новые технологии, которые помогут сектору наиболее точным образом анализировать аудиторию, улучшить взаимодействие с клиентами, повысив тем самым эффективность логистических процессов.



Рис. 2. Модель основных трендов в дистрибьюторском бизнесе

Fig. 2. Model of the main trends in the distribution business

Источник: составлено автором.

Таким образом, можно сказать, что дистрибьюторский бизнес предполагает разработку таких маркетинговых стратегий, которые в первую очередь будут ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов в режиме реального времени и с учётом внешних факторов и вызовов. Компании-дистрибьюторы должны активно внедрять цифровые решения, которые будут не только персонализировать предложения и автоматизировать рутинные операции, но и учитывать аспекты устойчивого развития, устанавливать обратную связь с клиентами и информировать их о новинках. Комплексный метод станет основой для разработки новых маркетинговых стратегий.

Литература

1. Голубкова Е. Н. Управление удержанием потребителей // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 5. С. 10–14.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер. 2020. — 480 с.
3. Незамова О. А., Шапорова З. Е., Оленцова Ю. А. Развитие маркетинга в условиях цифровизации // E-Management. 2024. Т. 7. № 3. С. 61–69.
4. Филатов В. Д. Теоретические аспекты маркетинговой стратегии компании // Молодой ученый. 2020. № 46 (336). С. 137–139.
5. Дж. О»Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ, под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.
6. Чернышева Н. И. К опросу продвижения компании-дистрибьютора // Экономика и социум. 2017. № 2 (33). С. 1569–1572.

Ившин Сергей Владимирович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ivshin_2023_pr@bk.ru
ORCID: 0009-0002-8300-4076

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Цифровизация проектной деятельности предприятий агропромышленного комплекса

Аннотация. Темпы повышения уровня цифровизации бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса постоянно растут. В рамках цифровой трансформации агропромышленного комплекса уже много сделано для цифровизации производственных процессов, а также учётных, финансовых, взаимодействия с клиентами. Важным, но ещё не освоенным направлением цифровизации в агропромышленном комплексе (АПК) является цифровизация бизнес-процессов развития, а именно проектной деятельности, которая призвана совершенствовать деятельность предприятий АПК. Следовательно, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью формирования стратегий цифровизации для бизнес-процессов развития предприятий АПК, в том числе для проектной деятельности, которая играет ключевую роль в совершенствовании деятельности предприятий АПК и всего комплекса в целом. Целью исследования является выработка критериев для выбора релевантных инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК. Задачами исследования являются следующие: выявление роли проектной деятельности в АПК; оценка рисков цифровизации бизнес-процессов развития, в том числе в рамках проектной деятельности; выработка критериев для выбора релевантных инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК; выбор инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК по выделенным критериям. Методы исследования: компаративный анализ источников, анализ рисков, экспертная оценка, метод анализа иерархий. Результатом исследования является предложение инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК в соответствии с выделенными критериями.

Ключевые слова: цифровизация, проектная деятельность, цифровизация проектной деятельности, АПК, бизнес-процессы развития, стратегия цифровизации, метод анализа иерархий

Ivshin Sergey,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ivshin_2023_pr@bk.ru
ORCID: 0009-0002-8300-4076

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Digitalization of the Project Activities of Agricultural Enterprises

Abstract. The pace of increasing the level of digitalization of business processes of agro-industrial enterprises is constantly growing. As part of the digital transformation of the agro-industrial complex, much has already been done to digitalize production processes, as well as accounting, financial, and customer interaction. An important, but still undeveloped, area of digitalization in the agro-industrial complex is the digitalization of business development processes, namely, project activities, which are designed to improve the activities of agricultural enterprises. Therefore, the relevance of this research is determined by the need to form digitalization strategies for the business processes of developing agricultural enterprises, including for project activities, which play a key role in improving the activities of agricultural enterprises and the entire complex as a whole. The purpose of the study is to develop criteria for selecting relevant digitalization tools for agro-industrial complex project activities. The objectives of the study are as follows: You are the phenomenon of the role of project activity in the agro-industrial complex; assessment of the risks of digitalization of business development processes, including within the framework of project activities; development of criteria for selecting relevant digitalization tools for agro-industrial complex project activities; selection of digitalization tools for agro-industrial complex project activities according to the selected criteria. Research methods: comparative source analysis, risk analysis, systematization, hierarchy analysis method. The result of the study is the proposal of digitalization tools for the project activities of the agro-industrial complex in accordance with the selected criteria.

Keywords: digitalization; project activity, digitalization of project activity, agro-industrial complex, business development processes, digitalization strategy, hierarchy analysis method.

Развитие агропромышленного комплекса является на сегодняшний день приоритетной задачей российской экономики. Значимым источником развития при этом является цифровизация бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса, темпы которой постоянно растут в последние десять лет [1]. Процесс цифровой трансформации АПК идёт поэтапно, и на текущий момент большой прогресс достигнут в рамках цифровизации производственных процессов, а также учётных, финансовых и взаимодействия с клиентами [2]. При этом необходимо отметить, что важным, но ещё не освоенным направлением цифровизации [5] в АПК является цифровизация бизнес-процессов развития, а именно проектной деятельности, которая призвана совершенствовать деятельность предприятий АПК. Важность проектной деятельности для предприятий АПК очень велика, поскольку позволяет повышать эффективность функционирования отдельных предприятий комплекса. Следовательно, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью формирования стратегий цифровизации для бизнес-процессов развития предприятий АПК, в том числе для проектной деятельности, которая играет ключевую роль в совершенствовании деятельности предприятий АПК и всего комплекса в целом [8]. Целью исследования является выработка критериев для выбора релевантных инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК. Задачами исследования являются следующие: выявление роли проектной деятельности в АПК; оценка рисков цифровизации бизнес-процессов развития, в том числе в рамках проектной деятельности; выработка критериев для выбора релевантных инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК; выбор инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК по выделенным критериям.

Компаративный анализ источников позволил оценить роль проектной деятельности для предприятий АПК. Анализ рисков на основе экспертной оценки позволил выделить наиболее важные риски проектной деятельности в АПК, что позволило сформулировать критерии выбора инструмента цифровизации проектной деятельности предприятий АПК. Была выбрана шкала от 1 до 5. Экспертами выступали специалисты по проектной деятельности предприятий АПК. Было опрошено пять экспертов. Процедура оценки была осуществлена по электронной почте. Метод анализа иерархий позволил оценить наиболее очевидные альтернативы инструментов цифровизации проектной деятельности предприятий АПК, представленных на российском рынке.

Проектная деятельность играет одну из ключевых ролей в агропромышленном комплексе (АПК), что обуславливается ростом количества проектов предприятий АПК за последние пять лет (рис. 1).

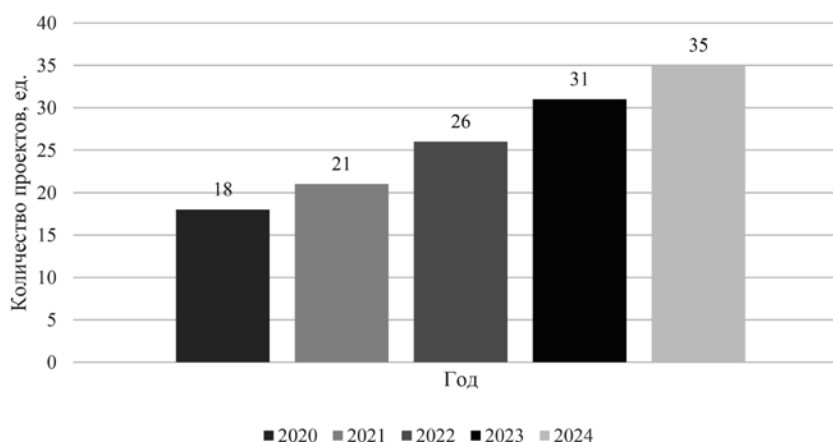


Рис. 1. Динамика количества проектов предприятий АПК¹

Fig. 1. Dynamics of the number of projects of agricultural enterprises

Источник: составлено авторами на основе: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 19.03.2025).

Данные рисунка 1 демонстрируют постоянный рост количества проектов развития на предприятиях АПК на протяжении последних пяти лет, что говорит о растущей потребности в таком виде деятельности в АПК.

На рисунке 2 представлена динамика рентабельности предприятий и проектов в АПК за 2020–2024 гг. Данные показывают, что до 2023 года наблюдается устойчивый рост рентабельности предприятий АПК. Уменьшение рентабельности в 2023 году связано с общим кризисом экономики из-за усиления санкций и геополитической напряжённости. Однако уже в 2024 году АПК преодолел кризисные явления и вышел на рост рентабельности. Рентабельность проектной деятельности изменяется по аналогичной траектории.

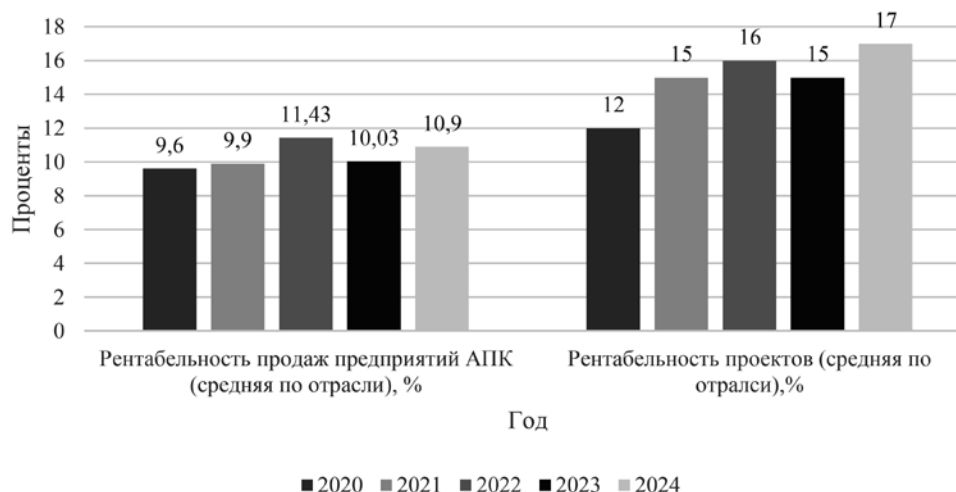


Рис. 2. Динамика рентабельности предприятий АПК и рентабельность проектов в АПК за 2020–2024 гг., %²

Fig. 2. Dynamics of profitability of agricultural enterprises and profitability of agricultural projects in 2020–2024, %

Источник: составлено авторами на основе: Рентабельность продаж: отраслевые данные за 2012–2024 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.testfirm.ru/finfactor/grossmargin/> (дата обращения: 19.03.2025).

Оценка рисков цифровизации бизнес-процессов развития была проведена при помощи экспертной оценки, результат представлен на рисунке 3.

¹ Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 19.03.2025).

² Рентабельность продаж: отраслевые данные за 2012–2024 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.testfirm.ru/finfactor/grossmargin/> (дата обращения: 19.03.2025).

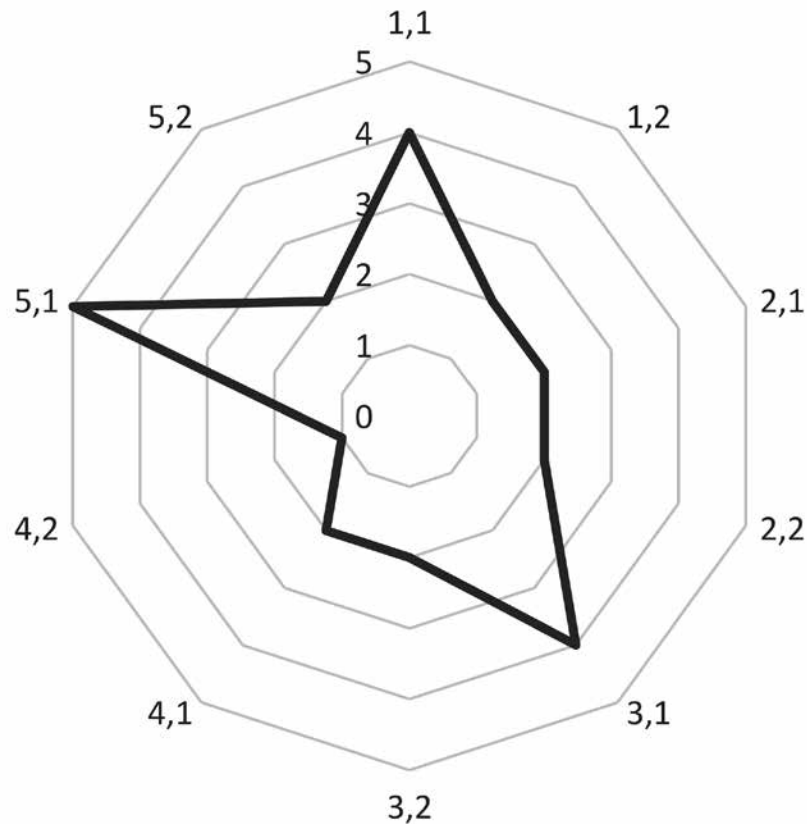


Рис. 3. Карта рисков цифровизации бизнес-процессов развития предприятий АПК

1.1 – снижение эффективности из-за влияния санкций; 1.2 – снижение эффективности из-за нарушение партнерских связей; 2.1 – повышение цен на программные комплексы; 2.2 – повышение цен на компьютерную технику; 3.1 – отсутствие цифровых компетенций у сотрудников предприятий АПК; 3.2 – недостаточное количество специалистов для цифровизации проектной деятельности; 4.1 – высокие затраты на внедрение; 4.2 – высокие затраты на сопровождение; 5.1 – увеличение сроков перехода на цифровые бизнес-процессы; 5.2 – значительные временные затраты на переходный период к цифровым бизнес-процессам развития.

Fig. 3. Risk map of digitalization of business processes in the development of agricultural enterprises

1.1 – decrease in efficiency due to the impact of sanctions; 1.2 – decrease in efficiency due to the violation of partnerships; 2.1 – increase in prices for software packages; 2.2 – increase in prices for computer equipment; 3.1 – lack of digital competencies among employees of agricultural enterprises; 3.2 – insufficient number of specialists for digitalization of project activities; 4.1 – high implementation costs; 4.2 – high maintenance costs; 5.1 – increased time frame for the transition to digital business processes; 5.2 – significant time costs for the transition period to digital business development processes.

Источник: составлено авторами на основе [3; 4; 6; 7].

Оценка рисков, результат которой представлен на рисунке 3, позволила сформулировать следующие критерии: 1) уровень эффективности (ЭФФ); 2) уровень риска (РИСК); 3) цена (СТМ); 4) необходимая квалификация специалистов (СПЕЦ); 5) срок реализации (ВРЕМЯ). По выбранным критериям можно выбрать инструмент цифровизации для проектной деятельности АПК. Для этого используем метод анализа иерархий Саати [7] с использованием программного продукта СППР ВЫБОР¹. Рассмотрено пять альтернатив: Trello (Т), Битрикс24 (Б), Worksection (W), Asana (А), Gantt (G). Проведем итоговые вычисления приоритета с помощью программного комплекса СППР ВЫБОР и представим результат в виде диаграммы (рис. 4).

Как видно из рисунка 4, наибольший приоритет имеет Б, поэтому есть смысл выбрать её для внедрения на предприятии. Таким образом, выбираем платформу Битрикс24.

¹ ЦИРИТАС — разработка программного обеспечения, автоматизация транспортного бизнеса, управление производственным предприятием, расчет услуг ЖКХ, диспетчер ЖКХ, автоматизация паспортного стола [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ciritas.ru/product.php?id=10> (дата обращения: 19.03.2025).

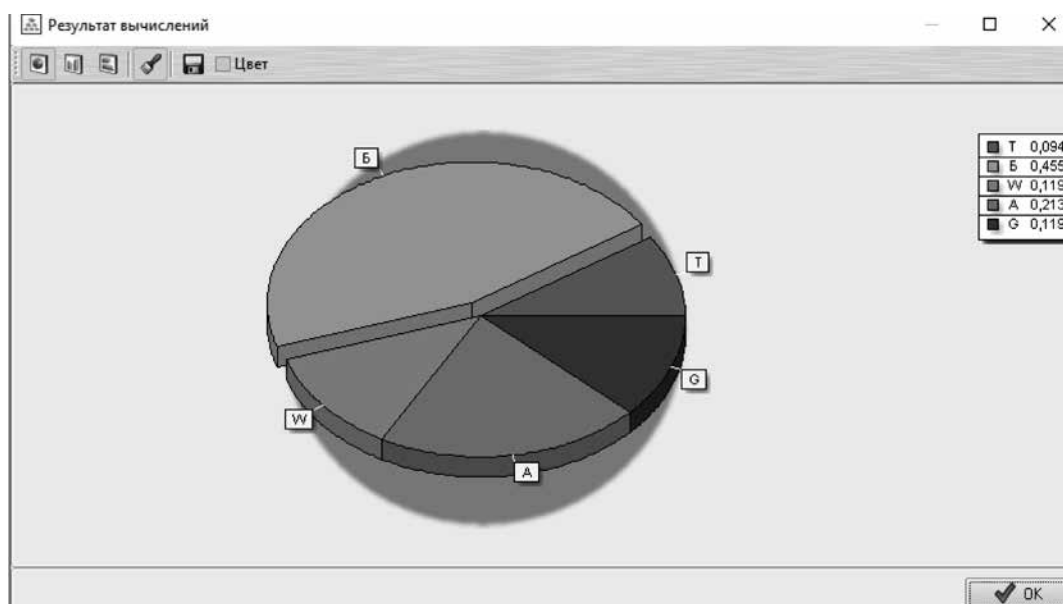


Рис. 4. Суммарное значение приоритета по всем критериям (скриншот окна программы)

Fig. 4. The total priority value for all criteria (screenshot of the program window)

Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.

Исследование показало, что в качестве критериев для выбора релевантных инструментов цифровизации для проектной деятельности АПК можно выделить: уровень эффективности цифровых инструментов проектной деятельности; уровень риска возникновения убытков при неудачном переходе на цифровые бизнес-процессы развития; цена внедрения и сопровождения; наличие необходимой квалификации специалистов; срок реализации всех работ по цифровизации проектной деятельности предприятий АПК. В текущий момент оценка по выделенным критериям рекомендует использовать Битрикс24 в качестве инструмента цифровизации проектной деятельности предприятий АПК.

Направлением дальнейших исследований является разработка стратегии цифровизации управленческих бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса.

Литература

1. Евченко А. В. Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
2. Ерлыгина Е. Г., Васильева А. Д. Применение проектного управления в агропромышленном комплексе // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. № 10. С. 139–144.
3. Луковникова Н. С. Особенности управления проектами в условиях развития организаций агропродовольственного сектора России // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2023. № 3 (46). С. 28–36.
4. Оборин М. С. Риски цифровизации в сельском хозяйстве // Вестник НГИЭИ. 2022. № 6 (133). С. 104–111.
5. Положенцева Ю. С., Андросова И. В. Приоритеты технологической модернизации промышленного предприятия в условиях трансформации экономики // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 5. С. 214–221.
6. Рубаева О. Д., Пахомова Н. А., Абилова Е. В. Риски и угрозы при развитии цифровой экономики в АПК // АОН. 2019. № 3. С. 3.
7. Семенихина Н. Б. Метод анализа иерархий как системный подход к проблеме принятия решений // Дискуссия. 2023. № 2 (117). С. 38–48.
8. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. Switzerland: Springer Nature. 2020. P. 667–675.

Игнашин Олег Викторович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: o.ignashin-81@mail.ru
SPIN-код: 7623-5847

Развитие механизма подготовки и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в условиях стратегических изменений и цифровой трансформации компании

Аннотация. В тезисах описаны результаты исследования по развитию механизма подготовки и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в условиях стратегических изменений и цифровой трансформации компании, которые представляют собой многогранную задачу, требующую комплексного подхода. Рассматриваются актуальность проблемы, компоненты эффективного механизма подготовки, профессионально-должностное продвижение управленческих кадров и применение цифровых технологий. Создание возможностей для карьерного роста и адаптация методов управления к новым реалиям не только способствуют повышению качества управления в организациях, но и формируют условия для их устойчивого развития в условиях сложной и динамичной бизнес-среды.

Ключевые слова: управленческие кадры, профессиональная подготовка, управление, навыки, знания, руководящие функции, организации.

Ignashin Oleg,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: o.ignashin-81@mail.ru
SPIN-code: 7623-5847

Development of Mechanism for Training and Professional Promotion of Managerial Personnel in the Context of Strategic Changes and Digital Transformation of the Company

Abstract. The theses describe the results of a study on the development of a mechanism for training and professional promotion of management personnel in the context of strategic changes and digital transformation of the company, which are a multifaceted task that requires an integrated approach. The relevance of the problem, components of an effective training mechanism, professional promotion of managerial personnel and the use of digital technologies are considered. Creating opportunities for career growth and adapting management methods to new realities not only contribute to improving the quality of management in organizations, but also form the conditions for their sustainable development in a complex and dynamic business environment.

Keywords: managerial personnel, training, management, skills, knowledge, leadership, organizations.

Цель исследования: разработка и теоретическое обоснование методических подходов к формированию и реализации механизма подготовки и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в условиях стратегических изменений и цифровой трансформации компании.

Методы исследования:

- 1) опросное исследование;
- 2) анализ вторичных данных;
- 3) кейс-исследования;
- 4) статистический анализ;
- 5) экспертное интервью.

Цифровая трансформация, характеризующаяся внедрением новых технологий и переосмыслением бизнес-процессов, требует от организаций адаптивности и способности быстро реагировать на изменения в окружающей среде.

Важной составляющей этой способности является наличие квалифицированных управленческих кадров, готовых не только к освоению новых инструментов, но и к внедрению культуры инноваций в свои компании. Важно понимать, что традиционные методы подготовки управленцев, основывающиеся на усвоении фиксированного набора знаний, не способны удовлетворить растущие потребности современного бизнеса. Поэтому перед нами стоит задача оптимизации процессов подготовки управленческих кадров, а также соответствующей адаптации их карьерного продвижения в условиях стремительно меняющегося рынка.

1. Актуальность проблемы

Современные реалии глобализации и стремительной цифровизации бизнес-среды требуют от управленцев гибкости мышления и умения адаптироваться к динамично меняющимся условиям. В настоящее время, когда данные становятся новым «золотом», а технологии стремительно проникают во все сферы деятельности, подготовка управленческих кадров приобретает особую значимость. Выработка высокого уровня профессиональных компетенций становится не просто желательным, но и обязательным условием успешной деятельности. В этом контексте необходимо утверждение новых парадигм в управлении персоналом, так как классические подходы перестают соответствовать требованиям времени. Данные подходы инициируют значительные изменения в образовательной инфраструктуре, что подчёркивалось ещё в постановлении правительства Российской Федерации от 20 октября 2010 года об информационном обществе, где акцентировалось внимание на важности модернизации образовательных программ и внедрении инновационных подходов к обучению [1].

2. Компоненты эффективного механизма подготовки

2.1. Образовательные программы

Говоря об образовательных программах, необходимо отметить, что они должны выходить за рамки традиционного обучающего процесса. Подход, ориентированный на модульность, формирует возможность управленцам настраивать своё обучение в зависимости от конкретных профессиональных интересов и карьерных целей. Современные образовательные системы должны быть гибкими, что возможно при использовании смешанного формата обучения — сочетания как онлайн-курсов, так и офлайн-мероприятий. Такое разнообразие форматов способствует созданию доступной образовательной среды, где каждый имеет возможность выбрать наиболее оптимальный для себя путь развития [1].

Согласно исследованиям, основанным на прикладных студиях и моделировании реальных бизнес-ситуаций, важной составляющей качественного обучения становится практическая направленность курсов. Методика кейс-методов обогащает образовательный процесс, позволяя участникам не только усваивать теоретические аспекты, но и применять их на практике, что, безусловно, способствует развитию профессиональных навыков и повышению общей эффективности управленцев [2].

2.2. Наставничество и коучинг

Развитие системы наставничества и коучинга является ещё одним важным фактором, способствующим консолидации знаний и опыта между более опытными управленцами и молодыми специалистами

[3]. Построение таких отношений создаёт мощный механизм обмена, который не только укрепляет корпоративную культуру, но и повышает уровень вовлечённости сотрудников. Процесс обучения при этом становится более справедливым, так как молодые специалисты получают непосредственный доступ к мудрости и практическому опыту более зрелых коллег, что, в свою очередь, содействует их профессиональному росту и развитию командного духа [4].

3. Профессионально-должностное продвижение

3.1. Прозрачные карьерные пути

Одним из ключевых элементов, способствующих успешному управлению человеческими ресурсами, является создание чётких и прозрачных карьерных маршрутов для сотрудников. В условиях повышенной конкуренции на рынке труда такое дополнение к системе управления не только снижает уровень неопределённости и стресса среди работников, но и создаёт позитивную мотивационную среду. Понимание того, какие конкретные компетенции и достижения необходимы для продвижения, стимулирует сотрудников к активному развитию собственных навыков и профессиональной квалификации, а также к активному участию в бизнес-процессах [5].

Прозрачность карьерного роста подразумевает четкую фиксацию карьерных траекторий и связанной с ними системы оценивания, которая может включать не только формальные аттестации, но и регулярные конструктивные беседы с руководством. Таким образом, создание ясной структуры карьерных путей является не просто тактическим ходом, а стратегически важным шагом, который в конечном итоге помогает удерживать талантливых сотрудников и сводить к минимуму текучесть кадров.

3.2. Оценка эффективности

Эффективная система оценки, в том числе применяемая методология многогранной обратной связи 360 градусов и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI), позволяет обеспечивать более объективное и структурированное понимание достижений и потенциала каждого управленца [3]. Такой подход создаёт основу для формирования индивидуальных планов развития, что становится важным фактором, способствующим углублению личной ответственности каждого работника за своё профессиональное развитие. Систематический анализ данных по результатам работы, помимо прочего, позволяет не только оценивать текущие достижения, но и выявлять области, требующие улучшения, что, в свою очередь, способствует непрерывному обучению и развитию персонала.

4. Применение цифровых технологий

4.1. Платформы для онлайн-обучения

С учётом глобальных изменений, вызванных пандемией, использование платформ для онлайн-обучения стало не просто целесообразным, а необходимым элементом в подготовке управленческих кадров. Современные решения в области электронной коммерции и дистанционного обучения позволяют организациям развивать свои внутренние навыки, адаптируясь к новым условиям рынка. Высококачественные онлайн-курсы, объединяющие теорию и практику, обеспечивают постоянное обновление знаний и навыков сотрудников, что становится критически важным для поддержания конкурентоспособности на рынке [6].

Кроме того, использование таких платформ позволяет не только обеспечить доступ к обучению для сотрудников, находящихся в разных географических точках, но и создать богатую обучающую среду, где приветствуется взаимодействие и обмен опытом, что содействует более глубокому усвоению материала и его применению в повседневной практике.

4.2. Аналитика больших данных

Современные инструменты аналитики, такие как решения, основанные на больших данных, играют важную роль в мониторинге развития управленцев. Эти технологии позволяют не только проводить текущие анализы успешно выполненных задач, но и прогнозировать изменения в потребностях обучения и развития кадров [2]. Применение такой высокотехнологичной аналитики направлено на создание

более точных и обоснованных кадровых решений, что становится важным конкурентным преимуществом, позволяющим организациям оставаться на шаг впереди в условиях высокой динамики современного бизнеса.

Систематизация и анализ больших объёмов данных о трудовой активности и профессиональном развитии сотрудников дают возможность руководству предвидеть возможные изменения в потребностях бизнеса и адаптировать систему обучения и развития таким образом, чтобы поддерживать актуальность квалификации работников на долгосрочной основе. В итоге синергия всех указанных аспектов способствует созданию более устойчивой и конкурентоспособной организационной структуры, ориентированной на динамично меняющийся рынок, что, безусловно, является необходимым условием для достижения стратегических целей компании в условиях стремительного перехода к информационному обществу [4].

Развитие механизма подготовки и профессионального продвижения управленческих кадров в условиях цифровой трансформации представляет собой многогранную задачу, требующую комплексного подхода. Инвестиции в обучение, создание возможностей для карьерного роста и адаптация методов управления к новым реалиям не только способствуют повышению качества управления в организациях, но и формируют условия для их устойчивого развития в условиях сложной и динамичной бизнес-среды.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 октября 2010 г. № 1815-р г. Москва «О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)».
2. *Могилевкин Е. А., Новгородов А. С., Клиников С. В.* HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учебно-практическое пособие. — СПб.: Речь, 2012. — 320 с.
3. *Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л.* Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2012. — 72 с.
4. *Васильев К. А.* Развитие профессиональной компетентности персонала организации в сфере информационно-коммуникационных технологий: автореферат по ВАК08.00.05, канд. экон. наук.
5. Улучшения в версии Moodle 1.9 [Электронный ресурс] // Официальный сайт LMS Moodle. URL: [http://docs.moodle.org/en/Releas_Notes# Moodle 1.9.1](http://docs.moodle.org/en/Releas_Notes#Moodle1.9.1), 10.03.2011. (дата обращения: 28.03.2025).
6. *Кувшинов М. С., Куркина Е. Ю.* Инновационный потенциал персонала в национальной экономике как инструмент стратегии развития информационного общества // Вестник ЮУрГУ. 2013. № 2. С. 86–89.

Капралов Александр Сергеевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
главный экономист, заместитель начальника отдела
«Методологии проектного управления»
ФАО «ЦИАМ им. П. И. Баранова»,
Москва,
E-mail: mr.kapralov@inbox.ru
SPIN-код: 7213-8740
ORCID: 0009-0001-7726-2098

Роль международных информационно-аналитических центров в оценке инвестиционной привлекательности стран в условиях энтропии мировых экономических рынков

Аннотация. В текущих реалиях геополитических изменений, санкционных ограничений, растущего уровня глобализации, непрерывного совершенствования технологического прогресса в области анализа и визуализации информации, энтропии мировых экономических рынков зарубежным инвесторам как никогда ранее требуются подробные достоверные комплексные данные для принятия инвестиционных решений и направления ПИИ (прямых иностранных инвестиций). Для этого существует ряд международных статистических и аналитических центров, которые на постоянной основе формируют массивы данных по вопросам инвестирования. К ним относятся: Kearney: Global Management Consulting Firm, International Monetary Fund (IMF), World Bank Group, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), UN Trade and Development (UNCTAD), The European House Ambrosetti (TEHA Group), The Heritage Foundation (Heritage), Eurobarometer, Fraser Institute, Cato Institute и др. В современном мире, в котором неопределённость становится неотъемлемой частью мировой экономики, интерпретация данных по инвестиционной привлекательности в разрезе стран мира становится важнейшим ключом к выживанию в конкурентной борьбе за доминирование на том или ином сегменте рынка конкретной страны.

Ключевые слова: международные инструменты, анализ, ПИИ, инвестиционная привлекательность, энтропия, мировые рынки.

Kapralov Aleksandr,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
Chief Economist, Deputy Head
at the Project Management Methodology Department
«Central Institute of Aviation Motors», Moscow,
E-mail: mr.kapralov@inbox.ru
SPIN-code: 7213-8740
ORCID: 0009-0001-7726-2098

The Role of International Information and Analytical Centers in Assessing the Investment Attractiveness of Countries in the Context of the Entropy of Global Economic Markets

Abstract. In the current realities of geopolitical changes, sanctions, growing globalization, continuous improvement of technological progress in the field of analysis and visualization of information, entropy of world economic markets, foreign investors need detailed reliable comprehensive data more than ever before to make investment decisions and direct FDI (foreign direct investment). For this purpose, there are a number of international statistical and analytical centers that constantly generate data arrays on investment issues. These include: Kearney: Global Management Consulting Firm, International Monetary Fund (IMF), World Bank Group, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), UN Trade and Development (UNCTAD), The European House Ambrosetti (TEHA Group), The Heritage Foundation (Heritage), Eurobarometer, Fraser Institute, Cato Institute and others. In the modern world, in which uncertainty is becoming an integral part of the global economy, interpretation of data on investment attractiveness by country is becoming the most important key to survival in the competitive struggle for dominance in a particular market segment of a particular country.

Keywords: international instruments, analysis, investment attractiveness, entropy, global markets.

Инвестиции в современном экономическом обществе являются неотъемлемой частью модернизации внутренней структуры и развития любой компании, приводят к повышению её конкурентоспособности на национальном и мировом рынках. Это происходит благодаря внедрению зарубежных инноваций, новых технологий (как в производстве продукции, так и в операционном менеджменте) и ноу-хау в управленческих решениях [1, с. 19].

Инвестиции способны дать мощный толчок в развитии той или иной страны, снизить кризисные явления в её экономике, создавать новые рабочие места и обеспечить население современными технологиями и качественными продуктами [2].

Снижение притока инвестиций может, наоборот, существенно ослабить экономику любой страны или вовсе привести к затяжному внутреннему кризису, общему упадку уровня жизни в стране, отставанию в уровне технологического развития и обострению социальных проблем.

Цели исследования. Установить, на основе каких данных принимаются решения об иностранных инвестициях на международном уровне. Определить, какими информационно-аналитическими ресурсами руководствуется топ-менеджмент организаций, когда принимает решение о зарубежных инвестициях и определяет, в какую сферу экономики другой страны направить свои денежные средства, интеллектуальную собственность, кадровые ресурсы, технологии, накопленные опыт и знания [3, с. 67].

При подготовке статьи были применены такие методы исследования, как логический, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукция, case-study.

Международные информационно-аналитические центры представляют собой структуры, осуществляющие сбор, обработку, анализ данных и их последующую интерпретацию в понятные для восприятия, осознания и понимания данные для топ-менеджеров/собственников бизнеса по всему миру, используемые ими для принятия различных экономических решений, в том числе и инвестиционных.

Существует ряд международных информационно-аналитических центров, признанных мировым экономическим и научным сообществом, которые проводят ежегодные исследования всех стран мира и составляют целевые рейтинги и формируют экспертные оценки, которые позволяют топ-менеджерам/собственникам бизнеса по всему миру принимать максимально эффективные и взвешенные управленческие решения. К этим решениям также относятся те из них, которые помогают успешно реализовать стратегии развития данных организаций в выбранных для инвестиционной деятельности странах. Иными словами, осуществлять ПИИ, прямые иностранные инвестиции (FDI, Foreign Direct Investments). То есть инвестиции, осуществляемые любой международной компанией из одной страны в бизнес-интересы, расположенные в другой стране, при этом позволяющие инвестору получить значительную степень влияния или даже частичного контроля над иностранным юридическим лицом [4].

С появлением современных технологий сбор данных позволил выйти международным аналитическим центрам на совершенно иной уровень визуализации, сбора, хранения и обмена (предоставления) информацией. Это, в свою очередь, позволяет потенциальным инвесторам изучить необходимую информацию, используя заранее специально для них консолидированную, в форме подробных отчетов международные и статистические данные по любому государству во всем мире. Это позволяет инвесторам и стейкхолдерам (всем заинтересованным сторонам) комплексно оценить потенциал и риски направления ПИИ в конкретную страну [5].

Основные международные информационно-аналитические центры, которые занимаются сбором и интерпретацией данных в части инвестиционной привлекательности государств, в хронологическом порядке их появления и с краткой характеристикой приведены в таблице 1 [6-15].

Таблица 1

Международные информационно-аналитические центры, формирующие оценку инвестиционной привлекательности стран на основе анализа мировой статистической информации

Table 1

International information and analytical centers that form an assessment of the investment attractiveness of countries based on the analysis of global statistical information

Организация	Год основания	Краткая характеристика
Kearney: Global Management Consulting Firm (A. T. Kearney)	1926	Проводит ежегодный опрос руководителей компаний Global 1000
Международный валютный фонд (IMF, International Monetary Fund)	1944	Содержит открытые статистические данные по международному валютному сотрудничеству
Всемирный банк (World Bank Group)	1945	Содержит статистическую информацию по международным денежным потокам
Организация экономического сотрудничества и развития (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development)	1961	Аккумулирует статистические данные, в том числе в части прямых иностранных инвестиций
ЮНКТАД (UNCTAD, UN Trade and Development)	1964	Содержит международные статистические данные движения денежных средств в разрезе стран с динамикой изменения по годам
The European House Ambrosetti (ТЕНА Group)	1965	Содержит аналитические материалы и сравнительную статистическую информацию
The Heritage Foundation (Heritage)	1973	Проводит ежегодное исследование индекса «Экономической свободы»
Eurobarometer	1974	Содержит опросы экспертов, исследователей и широкой общественности, проводимые ведомствами Европейского Союза
Институт Фрейзера (Fraser Institute)	1974	Составляет ежегодный рейтинг «Экономической свободы»
Институт Катона (Cato Institute)	1977	Составляет ежегодный рейтинг «Экономической свободы»

К примеру, согласно данным Международного валютного фонда (International Monetary Fund) на январь 2025 года, самыми перспективными странами по потенциальному развитию экономики (в том числе и по инвестиционной деятельности в части ПИИ) на ближайшие 2 года являются США с индексом ВВП 1,8 к 2026 году (среди стран с развитой экономикой), Индия (6,5) и Китай (4,5) (среди стран со сформировавшимся рынком и развивающихся стран). Подробнее на рисунке 1 [16, с. 10].

(Реальный ВВП, годовое процентное изменение)	2024	2025	2026
Мировой объем производства	3,2	3,3	3,3
Страны с развитой экономикой	1,7	1,9	1,8
США	2,8	2,7	2,1
Зона евро	0,8	1,0	1,4
Германия	-0,2	0,3	1,1
Франция	1,1	0,8	1,1
Италия	0,6	0,7	0,9
Испания	3,1	2,3	1,8
Япония	-0,2	1,1	0,8
Соединенное Королевство	0,9	1,6	1,5
Канада	1,3	2,0	2,0
Другие страны с развитой экономикой	2,0	2,1	2,3
Страны с форм. рынком и развивающиеся страны	4,2	4,2	4,3
Страны с форм. рынком и развивающиеся страны Азии	5,2	5,1	5,1
Китай	4,8	4,6	4,5
Индия	6,5	6,5	6,5
Страны с форм. рынком и развивающиеся страны Европы	3,2	2,2	2,4
Россия	3,8	1,4	1,2
Латинская Америка и Карибский бассейн	2,4	2,5	2,7
Бразилия	3,7	2,2	2,2
Мексика	1,8	1,4	2,0
Ближний Восток и Центральная Азия	2,4	3,6	3,9
Саудовская Аравия	1,4	3,3	4,1
Страны Африки к югу от Сахары	3,8	4,2	4,2
Нигерия	3,1	3,2	3,0
Южная Африка	0,8	1,5	1,6

Рис. 1. Прогноз ВВП 2024-2026 от Международного валютного фонда (International Monetary Fund)

Fig. 1. International Monetary Fund GDP forecast 2024-2026

Пример рейтинга инвестиционной привлекательности (GAI) ведущих стран мира из ежегодного отчета ТЕНА Group приведен на рисунке 2 [17, с. 23].

	Global Attractiveness Rank 2016	Dinamicità del Paese	Sostenibilità del Posizionamento	
	IP	ID	IS	
STATI UNITI	1			ALTO
GERMANIA	2			
GIAPPONE	3			MEDIO
CANADA	4			
SINGAPORE	5			BASSO
REGNO UNITO	6			
AUSTRALIA	7			CRITICO
OLANDA	8			
COREA, REP.	9			
CINA	10			
SVIZZERA	11			
FRANCIA	12			
HONG KONG SAR	13			
ITALIA	14			
AUSTRIA	15			
DANIMARCA	16			
FEDERAZIONE RUSSA	17			
SVEZIA	18			
SPAGNA	19			
IRLANDA	20			

Рис. 2. Рейтинг инвестиционной привлекательности (GAI) от ТЕНА Group

Fig. 2. TEHA Group Global Attractiveness Index (GAI)

Пример рейтинга мирового инвестиционного доверия А.Т. Kearney (Kearney FDI Confidence Index) ведущих стран мира из ежегодного отчета Kearney: Global Management Consulting Firm приведен на рисунке 3 [18].

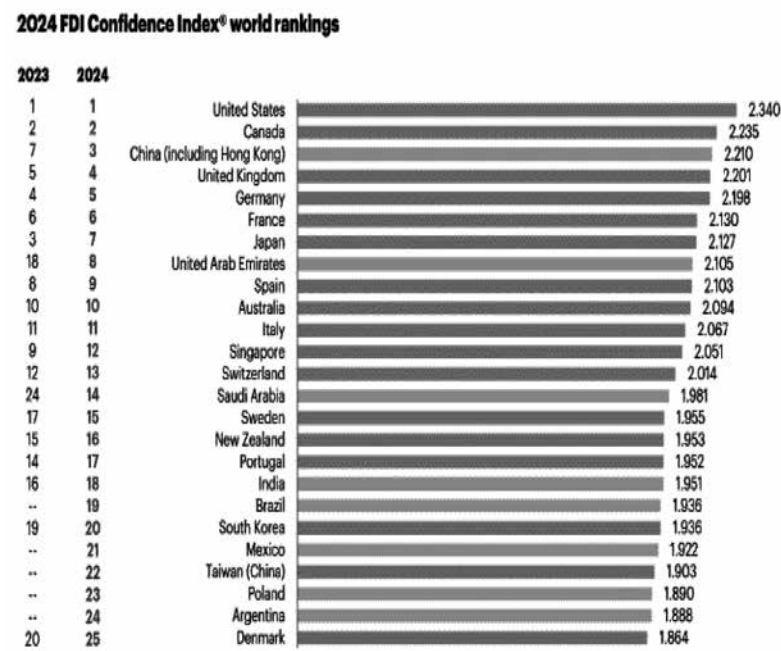


Рис. 3. Рейтинг мирового инвестиционного доверия А. Т. Kearney (Kearney FDI Confidence Index) от Kearney: Global Management Consulting Firm

Fig. 3. Kearney: Global Management Consulting Firm (A. T. Kearney) Global Investment Confidence Rating

Информационно-аналитические данные, предоставляемые перечисленными выше структурами, можно разделить на 2 глобальных модуля направленности данных: данные макроуровня (помогают потенциальным инвесторам ответить для себя на вопрос, «в какие страны осуществлять ПИИ»), и данные микроуровня (помогают потенциальным инвесторам ответить для себя на вопрос, «в какой сегмент рынка в конкретной стране осуществлять ПИИ»). Подробнее в таблице 2.

Таблица 2

Международные финансово-экономические институты и информационно-аналитические центры, формирующие данные, необходимые стейкхолдерам для принятия инвестиционных решений макро- и микроуровня

Table 2

International financial and economic institutions and information and analytical centers that generate the data necessary for stakeholders to make macro- and micro-level investment decisions

Международный финансово-экономический институт	Информационно-аналитические центры
МАКРОУРОВЕНЬ	
Международный валютный фонд (IMF, International Monetary Fund)	1. The World Economic Outlook (WEO). Обзор перспектив роста и развития экономики в разрезе стран мира. 2. Article IV Consultation. Рекомендации IMF по широкому кругу экономических и политических вопросов
Всемирный банк World Bank Group	1. World Development Indicators. Статистические экономические и социальные данные World Bank Group по 208 странам мира. 2. The Climate Change Knowledge Portal (ССКР). Данные о климатических рисках и мерах по адаптации к ним в разрезе стран мира

Организация экономического сотрудничества и развития (OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development)	1. OECD FDI Regulatory Restrictiveness Index (FDIRRI). Индекс, который регламентирует ограничения на ПИИ в разных странах в конкретном временном промежутке. 2. The OECD Economic Outlook. Обзорный анализ основных тенденций и перспектив в мировой экономике с прогнозными данными
ЮНКТАД (UNCTAD, UN Trade and Development)	1. UNCTAD World Investment Report. Доклад о мировых тенденциях в области ПИИ. 2. UNCTAD SDG Investment Trends Monitor. Оценка мировых инвестиционных потребностей и тенденций
The Heritage Foundation (Heritage)	The Index of Economic Freedom (Heritage). Анализ уровня влияния общего рейтинга свободы в изучаемой стране и взаимосвязи со свободными мировыми рынками
Институт Фрейзера (Fraser Institute)	Economic Freedom of the World Index (Fraser Institute/ Cato Institute). Оценка экономической свободы (в виде индекса от Института Фрейзера) по результатам анализа экономической, политической и социальных свобод в странах мира
Институт Катона (Cato Institute)	Human Freedom Index (Cato Institute). Оценка свободы человека путём анализа личной, гражданской и экономической свобод в изучаемой стране
МИКРОУРОВЕНЬ	
Kearney: Global Management Consulting Firm (A. T. Kearney)	Kearney FDI Confidence Index. Индекс включает в себя анализ уровня технологического развития страны, сегментов её рынка, развитости международных коммуникаций с иностранными партнёрами, общую экономическую интеграцию
The European House Ambrosetti (TEHA Group)	Global Attractiveness Index (TEHA Group). Сравнение 148 стран в части внутреннего анализа экономики: открытость рынков, степень технологического прогресса (инновации), доли ПИИ, окупаемость инвестиций
Eurobarometer	Eurobarometer Reports. Мониторинг актуальных тенденций, приоритетов, а также экономических и социально-политических событий

Таким образом, в современных условиях геополитической нестабильности, постоянных изменений и колебаний на мировых экономических рынках, общей энтропии мировой экономики крайне важно использовать информацию международных информационно-аналитических центров. Это позволит потенциальному инвестору комплексно подойти к оценке стран для направления ПИИ в отношении их инвестиционной привлекательности, что приведёт к снижению рисков инвестирования, даст возможность выявить отраслевые преимущества конкретных сегментов рынка, а также неочевидные (скрытые) трудности. В совокупности данные международных информационно-аналитических центров преобразуют разрозненную (сегментированную) информацию в комплекс данных, необходимых для формирования инвестиционной стратегии развития в конкретной выбранной инвестором стране.

Литература

1. *Опалев В. В.* Маркетинг инфраструктуры региона как фактор социально-экономического развития // Прогрессивная экономика. 2023. № 12. С. 85–95.
2. *Tanisha Kumari, Zaker Ul Oman.* The Modern Technology Has Disrupted Today's World: An Analytical Review of How Technology Affected Quality of Human Interaction // International Journal of Computer Trends and Technology. 2024. Vol. 72. No. 1. P. 27–34.
3. *Моисейчев Д. А.* Стратегические фонды развития в современной глобальной экономике // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 1. С. 66–81.
4. Всероссийская Академия Внешней Торговли Прямые иностранные инвестиции [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vavt.ru/wto/wto/FDI> (дата обращения: 04.03.2025).

5. *Балыко М. С., Ермоловская О. Ю.* Зарубежный опыт привлечения иностранных инвестиций (на примере стран) // *E-Scio*. 2021. № 4 (55). С. 477–484.
6. Kearney: Global Management Consulting Firm [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kearney.com> (дата обращения: 04.03.2025).
7. International Monetary Fund (IMF) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org> (дата обращения: 04.03.2025).
8. World Bank Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org> (дата обращения: 04.03.2025).
9. OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 04.03.2025).
10. UN Trade and Development (UNCTAD) [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org> (дата обращения: 04.03.2025).
11. TEHA Group | The European House — Ambrosetti [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ambrosetti.eu> (дата обращения: 04.03.2025).
12. The Heritage Foundation (Heritage) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.heritage.org> (дата обращения: 04.03.2025).
13. Eurobarometer — Public opinion in the European Union [Электронный ресурс]. URL: <https://europa.eu/eurobarometer> (дата обращения: 04.03.2025).
14. Fraser Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fraserinstitute.org> (дата обращения: 04.03.2025).
15. Cato Institute | Individual Liberty, Free Markets, and Peace [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cato.org> (дата обращения: 04.03.2025).
16. International Monetary Fund (IMF) Перспективы развития мировой экономики бюллетень, январь 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2025/01/17/world-economic-outlook-update-january-2025> (дата обращения: 04.03.2025).
17. TEHA Group | The European House — Ambrosetti Global Attractiveness Index 2016 [Электронный ресурс]. URL: https://www.ambrosetti.eu/site/get-media/?type=doc&id=11413&doc_player=1 (дата обращения: 04.03.2025).
18. Kearney: Global Management Consulting Firm Kearney FDI Confidence Index 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kearney.com/service/global-business-policy-council/foreign-direct-investment-confidence-index> (дата обращения: 04.03.2025) .

Карелин Александр Николаевич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: alexkar757@gmail.com

Научный руководитель

Польшакова Наталья Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра информационного менеджмента
имени профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-код: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Автоматизация систем управления промышленным предприятием

Аннотация. Внедрение автоматизированных информационных систем управления на промышленных предприятиях преследует цель создания единой информационной среды, обеспечивающей прозрачность и доступность данных для всех уровней управления, что позволяет оперативно принимать обоснованные актуальной информацией о состоянии производственных процессов решения. Важнейшей задачей автоматизации систем управления являются процессы автоматизации рутинных операций, процедур и процессов, что, в свою очередь, освобождает персонал от выполнения повторяющихся задач и позволяет сосредоточиться на более сложных и творческих проектах. В результате повышается производительность труда и снижается вероятность возникновения ошибок, основанных на человеческом факторе. Кроме того, информатизация систем управления способствует оптимизации логистических цепочек и улучшению взаимодействия с поставщиками и клиентами. Интеграция с внешними системами позволяет автоматизировать процессы обмена данными, ускорить сроки выполнения заказов и повысить уровень обслуживания клиентов. В конечном итоге информатизация систем управления направлена на повышение конкурентоспособности предприятия за счёт снижения издержек, повышения эффективности использования ресурсов и улучшения качества продукции. Внедрение современных IT-решений позволяет предприятиям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и успешно развиваться в эпоху «Индустрии 4.0».

Ключевые слова: промышленные предприятия, система управления, автоматизация, эффективность, информационные технологии, цифровая экономика.

Karelin Alexander,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: alexkar757@gmail.com

Scientific Supervisor

Polshakova Natalia,

PhD in Economics,
Associate Professor, Department of Information
Management named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Automation of Control Systems an Industrial Enterprise

Abstract. The implementation of automated information management systems in industrial enterprises aims to create a unified information environment that ensures transparency and accessibility of data for all levels of management, which allows for prompt decision-making based on up-to-date

information on the state of production processes. The most important task of automation of management systems is the automation of routine operations, procedures and processes, which, in turn, frees staff from repetitive tasks and allows them to focus on more complex and creative projects. As a result, labor productivity increases and the likelihood of errors based on the human factor decreases. In addition, the informatization of management systems helps to optimize logistics chains and improve interaction with suppliers and customers. Integration with external systems allows you to automate data exchange processes, speed up order fulfillment times, and improve customer service. Ultimately, the informatization of management systems is aimed at increasing the competitiveness of the enterprise by reducing costs, increasing resource efficiency and improving product quality. The introduction of modern IT solutions allows enterprises to adapt to rapidly changing market conditions and successfully develop in the era of "Industry 4.0".

Keywords: industrial enterprises, management system, automation, efficiency, information technology, digital economy.

Настоящее исследование направлено на выявление положительных аспектов, связанных с внедрением автоматизированных систем управления в технологические и производственные процессы.

Целью работы является определение показателей управления бизнес-процессами для комплексной автоматизации системы управления на промышленном предприятии.

Собранные теоретические и эмпирические материалы, ставшие основой для исследования, обеспечили глубокое изучение поставленных вопросов и формирование обоснованных выводов. Применение различных источников информации дало возможность получить объективное представление о рассматриваемой проблеме

Применение цифровых технологий и автоматизированных систем управления (АСУ) промышленным предприятием подразумевает передачу рутинных задач и бизнес-процессов под контроль специализированных программно-аппаратных комплексов, что позволит высвободить трудовые ресурсы и финансовые активы и перенаправить их на совершенствование стратегического планирования и модернизацию производства. Процессы автоматизации бизнес-процессов обычно осуществляется в двух направлениях [1, с. 20] (рис. 1).

Применение цифровых технологий и АСУ в менеджменте в промышленном производстве предприятий ориентировано в первую очередь на оптимизацию управленческой деятельности посредством увеличения производительности труда и выработки новых парадигм в области планирования. Внедрение систем автоматизированного управления позволяет уменьшить временные затраты на принятие решений благодаря использованию систем поддержки принятия управленческих решений (СППУР).



Рис. 1. Направления автоматизации системы управления

Fig. 1. Directions of automation of the control system

Кроме того, цифровизация управленческой деятельности способствует более рациональному распределению ресурсов, включая трудовые, и улучшению характеристик выпускаемой продукции. Ключевыми заинтересованными сторонами в области автоматизации управления являются как само промышленное предприятие (компания), стремящееся к повышению общей эффективности, так и сотрудники, чья работа может быть облегчена и оптимизирована. Внедрение автоматизированных систем также способствует повышению конкурентоспособности предприятия на рынке (рис. 2.)



Рис. 2. Актуальность автоматизации для участников бизнес-процесса

Fig. 2. The relevance of automation for business process participants

Как правило, большинство предприятий промышленности в РФ начинают процессы цифровых преобразований с автоматизации рутинных трудоёмких операций, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые обороты. К таким операциям, как правило, относят ведение финансового, бухгалтерского и складского учёта, работу с кадрами и персоналом, систему внутреннего документооборота и циркуляцию информационных потоков. В последнее время всё больше внимания уделяется таким немаловажным процессам, как продвижение товаров и услуг на рынке сбыта, связи с общественностью, управление качеством. Применение цифровых технологий и АСУ в этих направлениях деятельности на российских предприятиях не ново, но имеет некоторые сложности, в том числе и из-за имеющихся ограничений в области использования иностранного программного обеспечения. Тем не менее государственная программа «Цифровая экономика» достаточно быстро поменяла приоритеты и сместила акценты в сторону использования облачных технологий, в том числе и SaaS сервисы, технологий машинного обучения глубинному анализу данных DataMining и т.д. [6, с. 443].

Процедуры цифровых трансформаций и внедрение автоматизированных систем управления промышленным предприятием связаны с процессным подходом, который является основополагающим условием, и рассматривает производственную деятельность предприятия как единую систему бизнес-процесса, объекты которого тесно связаны с поставленными перед ним целями и задачами. Если говорить о преимуществах процессного подхода перед структурным, то мы видим, что он (процессный подход) ориентирован не на уже сложившуюся организационную систему менеджмента предприятия, а на реальные происходящие уже сейчас бизнес-процессы, в результате которых создаётся продукция, товары и услуги. В свою очередь, именно такой подход, будучи гибким и адаптивным к воздействию внешних факторов, позволяет: сократить время реакции на изменения рыночной конъюнктуры; оперативно решать возникающие форс-мажорные обстоятельства; форсировать непредвиденные события как политической, так и экономической направленности; оперативно вносить корректировки в стратегический план развития производственной деятельности предприятия. Соответственно, имея в руках такой гибкий инструмент, промышленное предприятие имеет все предпосылки к повышению эффективности своей деятельности [4, с. 140].

Любой бизнес-процесс на промышленном предприятии состоит из набора отдельных операций с порядком выполнения, определяемым регламентирующими документами и имеющимися технологиями. Таким образом, характеристиками бизнес-процесса принято считать традиционные, сложившиеся на данный момент времени маршруты и правила, входную и исходящую информацию, а также потребляемые ресурсы [5, с. 215].

Как показывает сложившаяся практика, перед предприятием сталкивается с необходимостью вычленения нуждающихся в автоматизации бизнес-процессов, их разграничения на группы основных или вспомогательных и составления плана работ по реализации процедур автоматизации. Это достаточно комплексная, длительная и трудоёмкая процедура, требующая на практике проведения всестороннего аудита имеющихся ИТ, тщательного анализа, грамотного планирования, внимания к деталям и участия всех подразделений предприятия в тесном взаимодействии.

Основными условиями автоматизации системы управления на промышленном предприятии становится ввод в эксплуатацию различных аппаратных и программных средств, а также специализированных информационных систем, которые реализуются поэтапно (рис. 3).

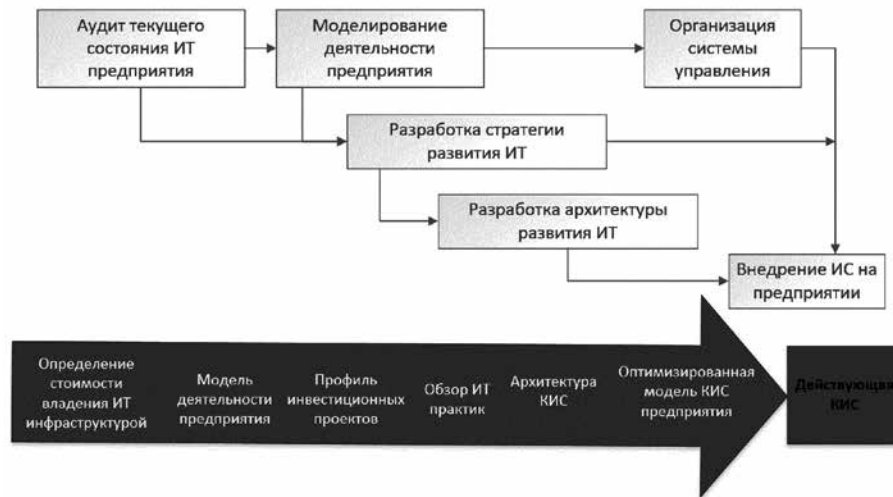


Рис. 3. Этапы автоматизации системы управления промышленным предприятием

Fig. 3. Stages of automation of the industrial enterprise management system

Заметим, что совокупность протекающих бизнес-процессов в промышленных предприятиях индивидуальна для каждого их типа и направленности, соответственно, методы и способы их автоматизации требуют индивидуального, точечного подхода к каждому из них даже в рамках одного предприятия (рис. 4).

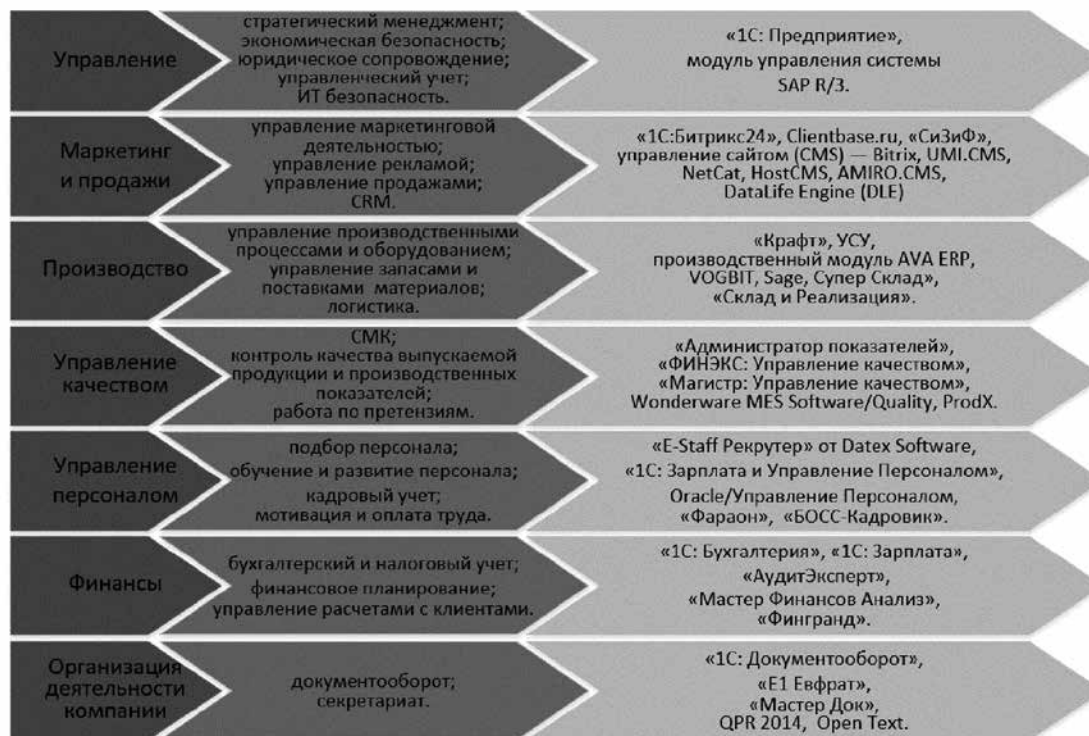


Рис. 4. Основные направления и функции бизнес-процессов и пути их автоматизации

Fig. 4. Main directions and functions of business processes and ways of their automation

Источник: составлено автором на основе Г. Иванов [3].

Реализация точечного подхода, нацеленная на оптимизацию эффективности работы предприятия, не должна выступать как цель, так как рано или поздно сегментированное внедрение цифровых технологий

в отдельные бизнес-процессы ставит перед предприятием новую задачу: объединение цифровых технологий, используемых для их реализации в единую информационную систему, обеспечивающую непрерывную циркуляцию информационных потоков внутри организации, что само по себе достаточно затруднительно и требует существенных вложений. Тем не менее крупными промышленными предприятиями всё более широко стали использоваться ERP-системы, которые выступают как комплексные программные продукты, основной целью которых становится контроль всего цикла производственной деятельности. Преимущество ERP-системы заключается в её построении по модульному принципу, где каждый из модулей несёт функциональную нагрузку по реализации конкретного сегмента работ. Такая конфигурируемость ERP-систем позволяет адаптировать их под различные бизнес-процессы предприятий различной направленности и подразумевает возможность доработки и расширения функциональных возможностей всей системы по мере возникновения новых требований клиентов, изменений в законодательной базе или внедрения новых технологий [2, с. 142].

Появившиеся в РФ в конце прошлого века ERP-системы завоевали популярность среди крупных промышленных компаний и холдингов. Однако на сегодняшний день существующие в российском сегменте IT-технологий ERP-системы могут функционировать на предприятиях различного уровня и различной направленности. На рисунке 5 представлено распределение ERP-проектов по отраслям производственной деятельности.



Рис. 5. Распределение ERP-проектов по отраслям производственной деятельности, 2024 г.

Fig. 5. Distribution of ERP projects by industry, 2024

Наибольшее количество проектов в 2024 году было внедрено в предприятиях из отраслей фармацевтики, машиностроения и строительства. На рисунке 6 представлено количество внедрённых ERP-систем российского производства в системы управления промышленных предприятий.



Рис. 6. Количество внедрённых ERP-систем российского производства

Fig. 6. The number of implemented ERP systems of Russian production

Данные АНО «Национальный центр компетенций по информационным системам управления холдингом» (НЦК ИСУ) указывают на тот факт, что на конец 2024 года ERP-системы отечественной разработки стали занимать более 60% рынка, причём, стоит отметить, что лидером среди разработчиков данного ПО является компания «1С», продукты которой занимают более 82%. Также стоит отметить, что на российском рынке ШЕ-технологий наблюдается устойчивая тенденция к сокращению количества западных решений в области ERP-систем. Так, например, в период с 2020 по начало 2025 года сокращение составило 21,8%.

Выбор типа автоматизации бизнес-процессов предприятия, проектирование и внедрение комплексной системы автоматизированного управления — процесс сложный, многогранный и требующий взвешенного и разумного подхода. Основным определителем среди множества критериев, обуславливающих необходимость внедрения новых цифровых инструментов, выступает экономическая целесообразность, которая, в свою очередь, складывается из таких факторов, как стоимость лицензий ПО, его внедрения и доработки, техническое сопровождение на всех стадиях ЖЦ, переобучение персонала и т.д. Не менее важным аспектом является оценка потенциального роста производительности, сокращения издержек и повышения эффективности принимаемых решений, которые станут возможны благодаря автоматизации.

Литература

1. *Васяйчева В. А., Цибарева М. Е.* Автоматизация процесса управления промышленными предприятиями // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2018. № 3. С. 19–23.
2. *Великороссов В. В., Акулинин Ф. В., Озеров С. Л.* Российский рынок ERP-систем. импортозамещение и тенденции развития // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 2. С. 139–146.
3. *Иванов Г., Селезнев Д., Каадзе А. Г.* Автоматизация бизнеса: программы, инструменты и технологии [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/guide/avtomatizatsija-biznesa.html> (дата обращения: 10.12.2024).
4. *Максимов М. И., Шаилова А. Р.* Инструменты цифровой трансформации в повышении эффективности бизнес-процессов инновационной деятельности компании // Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 1. С. 137–145.
5. *Польшакова Н. В.* Современные информационные технологии в управлении АПК и перспективы их внедрения // Социально-экономические проблемы эффективного развития отраслей АПК: материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, Орел, 10–11 февраля 2011 года. — Орёл: Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина, 2011. С. 214–220.
6. *Троценко Е. В., Польшакова Н. В.* Использование цифровых технологий в агропромышленном комплексе // Научные исследования в аграрном секторе экономики: вопросы и достижения: по материалам всероссийской молодежной научной конференции, Орел, 30 мая 2019 года. — Орёл: Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина, 2019. С. 440–445.

Кильметов Артур Раисович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: artur.kilmetov@internet.ru

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Направления диверсификации мирового нефтегазохимического комплекса в условиях декарбонизации экономики

Аннотация. В условиях глобального энергетического перехода к низкоуглеродной экономике нефтегазовый сектор сталкивается с необходимостью адаптации к новым требованиям устойчивого развития. Парижское соглашение и международные климатические инициативы ставят перед нефтегазовыми предприятиями задачу сокращения выбросов парниковых газов и перехода к низкоуглеродным моделям роста. Указанная глобальная тенденция вызывает необходимость пересмотра стратегий развития отрасли и поиска новых направлений диверсификации, позволяющих минимизировать риски, связанные с декарбонизацией экономики, и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность. В связи с чем исследование направлений диверсификации мирового нефтегазохимического комплекса, с учетом тенденций устойчивого развития, является актуальным.

Цель исследования состоит в определении тенденций и условий, обуславливающих выбор направлений диверсификации мирового нефтегазового комплекса с учётом требования декарбонизации экономики.

Методическую основу исследования сформировали как общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (контент-анализ, системный и процессный подходы).

В ходе исследования были выявлены основные принципы, определяющие выбор стратегии диверсификации нефтегазового комплекса. Эти принципы формируются с учётом требований Парижского соглашения, направленного на снижение выбросов, а также рекомендациями Международного энергетического агентства по переходу к экономике с низким углеродным следом.

Ключевые слова: нефтегазовый комплекс, устойчивое развитие, декарбонизация, диверсификация, Парижское соглашение.

Kilmetov Artur,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: artur.kilmetov@internet.ru

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Directions for Diversification of the Global Petrochemical Complex in the Context of Economic Decarbonization

Abstract. In the context of the global transition to a low-carbon economy, the oil and gas industry faces the challenge of adapting to new requirements for sustainable development. The Paris Agreement and other international climate initiatives call on oil and gas companies to reduce their greenhouse gas emissions and shift towards low-carbon models of growth. This global trend requires a review of industry strategies and a search for new areas for diversification in order to minimize risks associated with decarbonizing the economy and ensuring long-term competitiveness. Therefore, it is important to study the directions of diversification for the global petrochemical industry, considering trends in sustainable development.

The aim of this study is to identify the trends and conditions that influence the choice of diversification directions for the oil and gas complex in light of the requirements for decarbonization.

The methodological basis for the research was formed using both general scientific methods (such as observation, description, measurement, theory formation, and formalization) as well as universal methods (including analysis, synthesis, generalization, deduction, induction, and classification). Additionally, specific methods such as content analysis, systems approach, and process approach were also utilized.

As a result of this study, we have identified principles that influence the selection of directions for diversifying the oil and gas industry, taking into account the requirements of the Paris Agreement to reduce emissions and transition to a low-carbon economic model.

Keywords: oil and gas industry, sustainable development, decarbonization, diversification, the Paris agreement.

На современном этапе руководство предприятий различных стран, зависимых от нефтегазового сектора, сталкивается с рядом сложностей, обусловленных ростом спроса и цен на несырьевые ресурсы, изменением реального обменного курса национальной валюты и снижением конкурентоспособности продукции, произведённой в отраслях среднего и высокого технологического уровня. В качестве наиболее значительной тенденции выступает необходимость учитывать принципы декарбонизации экономики. В связи с чем целью исследования является определение тенденций и условий, обуславливающих выбор направлений диверсификации нефтегазового комплекса с учётом требования декарбонизации экономики. В качестве задач исследования поставлены изучение влияния Парижского соглашения на развитие нефтегазового комплекса, а также определение принципов, оказывающих влияние на выбор направлений диверсификации нефтегазового комплекса.

При проведении исследования использовались как общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (контент-анализ, системный и процессный подходы).

Объектом исследования являются предприятия нефтегазового комплекса.

В рамках объединения мировых усилий, направленных на борьбу с изменениями климата 12 декабря 2015 года на 21-й Конференции сторон Рамочной конвенции ООН было принято Парижское соглашение, которое ставит перед странами обязательства по сокращению выбросов парниковых газов, развитию устойчивой энергетики и адаптации к последствиям климатических изменений. Для реализации основных положений Парижского соглашения, в соответствии с которым выбросы нефтегазовых компаний, а также использование нефти и газа во всех секторах экономики должно сократиться, необходимы значительные преобразования в нефтегазовой отрасли [1]. В соответствии с указанным соглашением стратегические решения, обеспечивающие возможности декарбонизации, должны быть переведены в реальные инвестиционные и операционные решения бизнеса, поскольку достижение согласованных на глобальном уровне климатических целей зависит от изменений на уровне отдельных предприятий.

Глобальная дорожная карта по сокращению использования углеводородов призывает к структурному сдвигу и переходу к низкоуглеродным и устойчивым моделям экономического развития [2]. Этот новый сценарий может повлиять на фундаментальные показатели мирового рынка нефти и таким образом на долгосрочные планы инвестиций и развития нефтегазового сектора как на макро-, так и на микроуровне.

Стратегия перехода к низкоуглеродным и устойчивым моделям экономического развития становится всё более важной областью академических исследований [3; 4]. Нефтегазовая промышленность создаёт

наибольшую долю выбросов [1] и в последние годы начала признавать свой вклад в изменение климата и решать эту проблему с помощью инвестиций в возобновляемые источники энергии, а также включать цели устойчивого развития в свои стратегии. В современной литературе [1; 2; 5] описывается несколько классификаций бизнес-моделей нефтегазовой отрасли в условиях энергетического перехода к низкоуглеродной экономике. Первые примеры академических оценок стратегического реагирования нефтяных предприятий на изменение климата относятся к началу 2000-х годов. Современные академические исследования [1–3] классифицируют предприятия в зависимости от степени их зависимости от ископаемого топлива, предполагая, что оптимальной стратегией нефтяных предприятий в условиях энергетического перехода является диверсификация их деятельности, в частности расширение в сектор возобновляемых источников энергии, производство низкоуглеродного топлива, развитие нефтехимии, производство новых видов сырья для альтернативных отраслей [1–3].

Международным энергетическим агентством (МЭА) также предложены различные варианты диверсификации нефтегазовых предприятий в условиях энергетического перехода, основными из которых выступают диверсификация за счёт улавливания и хранения углерода, производства низкоуглеродного топлива, а также выработки энергии из возобновляемых источников энергии.

Диверсификация – это стратегия, с помощью которой руководство предприятий ищет новые возможности для развития или, что более актуально в исследованиях переходного периода, повышает устойчивость в изменяющейся бизнес-среде, выходя в сферы бизнеса за пределами основного вида деятельности. В целом сокращение выбросов, доступное с помощью стратегий перехода к возобновляемым источникам энергии, ограничено. Принятие их в качестве самостоятельных стратегий зависит от того, останется ли спрос на нефть на текущем уровне или увеличится, даже несмотря на то, что многие исследователи в академических кругах и специалисты промышленности считают, что спрос на нефть достигнет пика в ближайшие несколько десятилетий [1].

Аргументы в пользу диверсификации часто сосредоточены на влиянии волатильности доходов от добычи нефти и газа. Однако энергетический сектор следует рассматривать как область, которая за счёт применения разнообразных ресурсов и технологий и может стать долгосрочным источником конкурентных преимуществ для современных производителей. Он также способен предоставить капитал и инновационные решения, способствующие более диверсифицированному росту, соответственно, трансформация энергетики является важным направлением развития более эффективной, инновационной и устойчивой экономики.

Так, например многие производители, в том числе в странах Персидского залива и в России, осуществляют стратегическое расширение в сектор нефтепереработки и нефтехимии, увеличивая своё присутствие в цепочке создания добавленной стоимости, чтобы получить дополнительную выгоду от углеводородных ресурсов, часто размещая новые нефтехимические мощности вместе с нефтеперерабатывающими предприятиями с целью достижения синергии [2]. Выход на рынок нефтехимической отрасли создаёт возможности для более разнообразного роста. Спрос на нефтехимическую продукцию, несмотря на усилия по снижению использования одноразового пластика и увеличению переработки, остаётся относительно стабильным при разных сценариях развития энергетического сектора.

Систематизируя различные мнения авторов [1–4] можно отметить, что выбор направлений диверсификации определяется следующими основными факторами:

- наличием ресурсов и первоначального технологического разрыва;
- принципом предпринимательской основы устойчивого роста;
- принципом политической мотивации развития несырьевых секторов.

По мнению К. Халтунен [1], направления диверсификации нефтегазового комплекса обусловлены наличием ресурсов и первоначального технологического разрыва. При этом он отмечает, что разрыв со временем увеличивается, оказывая влияние на выбор стратегии диверсификации нефтегазового комплекса в странах с низким уровнем технологий на начальном этапе. Принцип предпринимательской основы устойчивого роста, сформулированный М. Балан [5], определяет наличие положительной корреляции между уровнем предпринимательской активности и способностью экономики поддерживать рост, в том числе за счёт более эффективного перераспределения инвестиционных ресурсов.

Принцип политической мотивации развития несырьевых секторов, предложенный Л. Омгба [6] и Т. Даннингом [7], указывает, на то, что в странах, где уже существует развитая промышленность, государство более склонно использовать ресурсы от нефтяных доходов для диверсификации экономики.

В этих странах накопление капитала и создание новых отраслей становится приоритетом, что способствует более сбалансированному и устойчивому экономическому развитию. В странах с небольшой промышленной базой, наоборот, основное внимание уделяется краткосрочным выгодам, таким как увеличение бюджетных расходов, что ограничивает возможность для диверсификации и устойчивого роста в долгосрочной перспективе [8; 9].

При этом важно учитывать, что различия в структурных характеристиках нефтегазового комплекса могут привести к различиям в путях диверсификации нефтегазовых предприятий. Эти структурные характеристики могут включать инфраструктуру, развитие человеческого потенциала, макроэкономическую стабильность и финансовые условия. Исследование структурных характеристик также способно объяснить как причины различий в отраслевой структуре экономики, экспортной корзины, так и возможности схождения в уровнях диверсификации разными инструментами [10].

Анализ различий в отраслевой структуре указанных различий позволяет выявить не только барьеры, но и потенциальные драйверы роста диверсификации нефтегазового сектора в сторону расширения нефтегазохимического производства, водородной энергетики, возобновляемых источников энергии. Однако в долгосрочной перспективе успех диверсифицированных стратегий будет зависеть от способности нефтегазовых предприятий адаптироваться к новым технологическим и рыночным условиям, а также от синергии между государственными и корпоративными инициативами.

Резюмируя результаты исследования, можно отметить, что диверсификация нефтегазового сектора в условиях современных требований Парижского соглашения, направленного на обеспечение декарбонизации, является не только необходимой мерой по сокращению выбросов и зависимости от ископаемых видов топлива, но и стратегической возможностью для обеспечения устойчивого диверсифицированного роста. Однако выбор направлений диверсификации обусловлен рядом факторов, наиболее значимыми из которых выступают различия в структурных характеристиках нефтегазового комплекса, а также уровня предпринимательской активности и политической мотивации развития несырьевых секторов.

Литература

1. *Halttunen K., Slade R., Staffell I.* What if we never run out of oil? From certainty of «peak oil» to «peak demand» // *Energy Research & Social Science*. 2022. 85. P. 102–407.
2. *Olhoff A., Christensen J. M.* Emissions gap report 2020.
3. *Пучков А. И.* Влияние цифровых технологий на устойчивое развитие компаний нефтегазовой отрасли // *Цифровая экономика и финансы*. 2023. С. 674–677.
4. *Рябова М. И.* Особенности стратегий российских нефтегазовых компаний в условиях энергетического перехода // *Вестник МГИМО Университета*. 2023. Т. 16. № 1. С. 219–243.
5. *Baland J. M., Francois P.* Rent-seeking and resource booms. *Journal of development Economics*, 2000. 61 (2). P. 527–542.
6. *Omgba L. D.* Institutional foundations of export diversification patterns in oil-producing countries // *Journal of Comparative Economics*, 2014. 42 (4). P. 1052–1064.
7. *Dunning T.* Resource dependence, economic performance, and political stability // *Journal of conflict resolution*, 2005. 49 (4). P. 451–482.
8. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
9. *Щербаков Д. Б., Евченко А. В.* Формирование и регулирование зелёной экономики в контексте перехода к устойчивому социо-эколого-экономическому развитию // *Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика*. 2020. Т. 8. № 3 (50). С. 154–158.
10. *Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А.* Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» // *Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15–16 апреля 2020 года*. — Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.

Кириченко Павел Петрович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: pk0072@rambler.ru

Роль аренды строительной техники в повышении эффективности деятельности строительных организаций

Аннотация. Статья посвящена оценке влияния аренды строительной техники на повышение эффективности деятельности строительных компаний, а также на развитие современного общества в направлении экономических, экологических и социальных аспектов. В статье обосновано, что аренда спецтехники позволяет строительным компаниям оптимизировать затраты, повышать производительность и конкурентоспособность, а также снижать негативное воздействие на окружающую среду. Особое внимание уделено социальным аспектам, включая создание новых рабочих мест, развитие инфраструктуры и улучшение качества жизни населения. На примере строительной компании «Меркурий» приведены примеры реализуемых ею строительных проектов и представлена характеристика видов специализированной строительной техники, которая арендуется для реализации данных проектов.

Ключевые слова: аренда, строительная отрасль, специальная техника, эффективность деятельности, экологические и социальные эффекты.

Kirichenko Pavel,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: pk0072@rambler.ru

The Role of Construction Equipment Rental in a Transformational Society

Abstract. The article is devoted to assessing the impact of construction equipment rental on increasing the efficiency of construction companies, as well as on the development of modern society in the direction of economic, environmental and social aspects. The article substantiates that the rental of special equipment allows construction companies to optimize costs, increase productivity and competitiveness, and reduce the negative impact on the environment. Particular attention is paid to social aspects, including the creation of new jobs, infrastructure development and improving the quality of life of the population. Using the example of the construction company "Mercury", examples of the construction projects it implements are given and the characteristics of the types of specialized construction equipment that is rented for the implementation of these projects are presented.

Keywords: rent, construction industry, special equipment, efficiency, environmental and social effects.

Современное общество переживает стремительные изменения, обусловленные технологическим прогрессом, урбанизацией и глобализацией. В этом контексте аренда строительной техники играет значительную роль, влияя на экономические, экологические и социальные аспекты развития. Экономические аспекты аренды строительной техники состоят в том, что компаниям представляется возможность оптимизировать

затраты, избегая крупных капитальных вложений в приобретение машин и оборудования. Это особенно актуально для малых и средних предприятий, которые могут направить сэкономленные средства на развитие основных направлений деятельности. Кроме того, аренда позволяет гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, адаптируясь к текущим потребностям проектов. Как отмечает Анна Демидова, генеральный директор компании «СтройРент», аренда оборудования является разумным подходом, позволяющим строительным компаниям эффективно управлять ресурсами и снижать налогооблагаемую базу [1]. Влияние аренды строительной техники на производительность и конкурентоспособность компаний состоит в том, что использование арендованной техники способствует повышению производительности труда и конкурентоспособности компаний. Аренда позволяет строительным фирмам лучше конкурировать, предоставляя возможность арендовать технику недалеко от места проведения работ, что снижает затраты на транспортировку и обеспечивает оперативность выполнения задач [2]. Кроме того, аренда предоставляет доступ к современной технике с передовыми технологиями, что позволяет использовать высокоэффективное и надёжное оборудование для достижения лучших результатов в работе [3].

Цели исследования. Установить влияние аренды строительной техники на повышение эффективности деятельности строительных компаний, а также обосновать дополнительные эффекты, которые данный вид предпринимательской деятельности оказывает на развитие социальных проблем, повышение конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в строительной сфере и качество жизни населения.

При подготовке статьи были применены следующие методы исследования: логический, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукция, case-study.

Объект исследования. Предпринимательская деятельность, связанная с арендой специализированной строительной техники.

Современные экологические вызовы стимулируют изменения в сфере аренды спецтехники, в том числе и строительной сфере. В условиях ужесточения экологических норм и требований к выбросам вредных веществ арендаторы всё чаще обращают внимание на экологически чистую технику. Это создаёт новые возможности для производителей и арендных компаний, которые могут предложить клиентам современные модели строительной техники с низким уровнем выбросов и высокой энергоэффективностью. Следовательно, с учетом данных условий аренда строительной техники способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду. Компании, предоставляющие в аренду строительную технику, обновляют свой парк машин и предлагают современные модели с передовыми технологиями, что позволяет использовать высокоэффективную и надёжную технику для достижения лучших результатов в работе [4]. Кроме того, аренда позволяет избежать избыточного производства и эксплуатации машин, что ведёт к сокращению выбросов углекислого газа и снижению нагрузки на окружающую среду.

Аренда строительной техники оказывает положительное влияние на социальную сферу. Внедрение различных способов аренды строительной техники способствует созданию новых рабочих мест и повышению квалификации специалистов, так как управление современной строительной техникой требует профессиональных знаний и компетенций. Кроме того, возможность быстрого доступа к необходимому оборудованию делает строительные услуги более доступными, способствуя модернизации инфраструктуры и улучшению качества жизни населения.

Аренда строительной техники открывает новые возможности для развития малого и среднего бизнеса. Компании, не обладающие достаточными ресурсами для приобретения собственной техники, могут арендовать необходимое оборудование для выполнения конкретных проектов. Это снижает барьеры для входа на рынок и способствует развитию предпринимательства [5]. Кроме того, аренда строительной техники позволяет компаниям строительной сферы точнее планировать свою экономическую деятельность, у организации становится меньше налогооблагаемая база, не надо отвлекать оборотные средства на покупку техники, что очень ценно в условиях минимального финансирования.

Рассмотрим эффекты от использования арендной строительной специальной техники на примере конкретной организации — ООО «Меркурий» [6], которая уже более 15 лет успешно работает в сфере строительства, является ярким примером того, как аренда спецтехники может способствовать реализации масштабных проектов, оказывающих значительное влияние на жизнь общества. Благодаря привлечению арендованной техники, компания смогла реализовать ряд важных инфраструктурных проектов, которые не только улучшили облик города, но и положительно сказались на здоровье и качестве жизни жителей разных районов Москвы.

Одним из ключевых проектов, в которых участвовала компания «Меркурий», стало строительство спортивного комплекса в Ясенево. Этот объект стал важным центром притяжения для жителей района, предоставляя возможности для занятий спортом и активного отдыха. Благодаря использованию арендованной спецтехники строительство было завершено в кратчайшие сроки, что позволило жителям района быстрее получить доступ к современным спортивным объектам. Спортивный комплекс включает в себя бассейны, тренажёрные залы, площадки для игровых видов спорта, что способствует популяризации здорового образа жизни среди населения.

Ещё одним значимым проектом стало строительство стадиона «Москвич» в Текстильщиках. Этот объект стал не только местом для проведения спортивных мероприятий, но и важным социальным пространством для жителей района. Стадион используется для проведения массовых мероприятий, тренировок местных спортивных команд и занятий физкультурой для всех возрастных групп. Благодаря аренде современной спецтехники компания «Меркурий» смогла обеспечить высокое качество строительства и соблюдение всех сроков, что позволило жителям района быстро начать пользоваться новым стадионом.

Третий проект, который заслуживает внимания, — это строительство крытого катка на улице Красного Маяка. Этот объект стал важным элементом инфраструктуры района, предоставляя жителям возможность заниматься зимними видами спорта круглый год. Каток оснащён современными системами поддержания льда и комфортными зонами для отдыха, что делает его популярным местом для семейного отдыха и спортивных мероприятий. Благодаря использованию арендованной техники строительство было выполнено с минимальным воздействием на окружающую среду, что особенно важно в условиях городской застройки.

Одним из наиболее амбициозных проектов компании «Меркурий» является строительство трамплина на Воробьёвых горах. Этот объект станет уникальным для Москвы и будет использоваться как для тренировок профессиональных спортсменов, так и для проведения международных соревнований. Трамплин будет оснащён современными системами безопасности и комфортными зрительскими трибунами, что сделает его важным центром спортивной жизни города. Строительство трамплина на Воробьёвых горах — это сложный инженерный проект, требующий использования специализированной техники. Компания «Меркурий» активно привлекает арендованную спецтехнику для выполнения земляных работ, монтажа конструкций и других задач. Это позволяет обеспечить высокое качество строительства и соблюдение всех сроков, что особенно важно для такого масштабного проекта.

Компания «Меркурий» активно привлекает различную спецтехнику для реализации своих строительных проектов. Использование арендованной техники позволяет компании гибко управлять ресурсами, минимизировать затраты и обеспечивать высокое качество выполнения работ. Ниже приведён перечень основных видов техники, которые компания использует в своей деятельности.

1. Автокраны, которые являются незаменимой техникой для выполнения погрузочно-разгрузочных работ, монтажа конструкций и перемещения тяжелых грузов. Компания «Меркурий» использует автокраны различной грузоподъемности (от 16 до 100 тонн) в зависимости от сложности задач. Например, при строительстве стадиона в Текстильщиках автокраны использовались для монтажа металлических конструкций и установки оборудования.
2. Экскаваторы, которые применяются для земляных работ, рытья котлованов, траншей и демонтажа старых конструкций. Компания «Меркурий» использует как гусеничные, так и колесные экскаваторы, которые обеспечивают высокую производительность и маневренность на строительных площадках. Например, при строительстве крытого катка на улице Красного Маяка экскаваторы использовались для подготовки фундамента и выравнивания территории.
3. Самосвалы необходимы для транспортировки строительных материалов, грунта и мусора. Компания «Меркурий» использует самосвалы различной грузоподъемности (от 10 до 40 тонн) для обеспечения бесперебойной логистики на строительных объектах. Например, при строительстве трамплина на Воробьёвых горах самосвалы использовались для вывоза грунта и доставки строительных материалов.
4. Шаланды являются специализированными транспортными средствами, используемыми для перевозки длинномерных грузов, таких как трубы, балки и строительные конструкции. Компания «Меркурий» активно использует шаланды для доставки материалов на объекты, где требуется высокая точность и аккуратность при транспортировке.

5. Тралы относятся к тяжеловозам, предназначенным для перевозки крупногабаритной и тяжелой техники, такой как экскаваторы, бульдозеры и краны. Компания «Меркурий» использует тралы для доставки спецтехники на удаленные строительные площадки, что позволяет минимизировать время простоя и повысить эффективность работ.
6. Компрессоры, которые используются для обеспечения сжатым воздухом различных строительных процессов, таких как пескоструйная обработка, покраска и работа пневмоинструмента. Компания «Меркурий» применяет компрессоры на объектах, где требуется высокая точность и качество выполнения работ, например при отделке спортивных комплексов.
7. Манипуляторы являются грузовыми автомобилями с крановой установкой, которые используются для погрузки, разгрузки и транспортировки грузов. Компания «Меркурий» использует манипуляторы для доставки строительных материалов и оборудования на объекты, где требуется высокая маневренность и оперативность.
8. Автовышки применяются для выполнения работ на высоте, таких как монтаж конструкций, установка освещения и ремонт фасадов. Компания «Меркурий» использует автовышки различной высоты (от 16 до 50 метров) для обеспечения безопасности и эффективности работ на высоте. Например, при строительстве спортивного комплекса в Ясенево автовышки использовались для монтажа осветительного оборудования.
9. Ямобуры являются специализированной техникой, используемой для бурения скважин и ям под установку столбов, опор и фундаментов. Компания «Меркурий» применяет ямобуры на объектах, где требуется высокая точность и скорость выполнения земляных работ. Например, при строительстве трамплина на Воробьевых горах ямобуры использовались для установки опорных конструкций.

Реализация таких проектов, как спортивные комплексы, катки и трамплины, связана с повышением качества жизни и укреплением здоровья жителей. Во-первых, эти объекты предоставляют возможности для занятий спортом и физической активностью, что способствует укреплению здоровья и профилактике различных заболеваний. Во-вторых, спортивные объекты становятся центрами социальной активности, где жители могут встречаться, общаться и участвовать в различных мероприятиях. Это способствует укреплению социальных связей и улучшению качества жизни в целом. Кроме того, строительство таких объектов стимулирует развитие инфраструктуры районов. Вокруг спортивных комплексов и катков появляются новые пешеходные зоны, парковки, кафе и другие объекты, что делает районы более комфортными для проживания. Это также способствует повышению привлекательности районов для новых жителей и инвесторов.

Использование арендованной спецтехники сыграло ключевую роль в успешной реализации проектов компании «Меркурий». Аренда позволила компании гибко управлять ресурсами, избегая крупных капитальных вложений в покупку техники. Это особенно важно для строительных компаний, которые работают над несколькими проектами одновременно. Аренда также обеспечила доступ к современной технике с передовыми технологиями, что позволило выполнять работы с высокой точностью и эффективностью.

Таким образом, аренда строительной техники играет крайне важную роль трансформации общества, оказывая влияние на экономическое развитие, экологическую устойчивость и социальные процессы. Она предоставляет компаниям гибкость в управлении ресурсами, способствует внедрению инноваций и повышению конкурентоспособности. Компании по аренде строительной техники вносят значительный вклад в развитие, обеспечивая доступ к современным и надёжным решениям для реализации разнообразных проектов.

Литература

1. Демидова А. Аренда оборудования — это разумный подход [Электронный ресурс] // СтройРент. URL: https://stroyrent.ru/news/anna_demidova_arenda_oborudovaniya_eto_razumnyy_podkhod/ (дата обращения: 10.03.2025).
2. Аренда строительной техники — очевидные преимущества [Электронный ресурс] // СпецМеханизацияКом. URL: <https://specm.by/blog/arenda-stroitelnoj-tehniki-ochevidnye-preimucshestva> (дата обращения: 10.03.2025).

3. Модернизация спецтехники: улучшение производительности и надежности [Электронный ресурс] // ООО «БЕКТОР». URL: <https://spec-vektor.ru/blog/modernizatsiya-spetstekhniki-uluchshenie-proizvoditelnosti-i-nadezhnosti> (дата обращения: 10.03.2025).
4. *Демидова А.* Преимущества аренды строительной техники пока недооценены» [Электронный ресурс] // ASN-info. URL: <https://m.asninfo.ru/techmats/37-anna-demidova-preimushchestva-arendy-stroitelnoy-tekhniki-poka-nedootseneny?page=5&per-page=2> (дата обращения: 10.03.2025).
5. *Гришин И. В.* Аренда строительной техники как инструмент оптимизации затрат в строительстве // Экономика и предпринимательство. 2021. № 10. С. 85–92.
6. Официальный сайт компании «Меркурий» [Электронный ресурс] // ООО «Меркурий». URL: <https://ooo-mercury.ru> (дата обращения: 10.03.2025).

Клещев Александр Игоревич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: kleshchevalex103@gmail.com
ORCID: 0009-0008-9360-5303

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Экзогенные и эндогенные факторы производительности труда

Аннотация. Одним из ключевых факторов обеспечения интенсивного пути достижения экономического роста является производительность труда. Повышение производительности труда зависит от совокупности факторов, оценка направления и степени влияния которых позволяет не только прогнозировать эффективность использования человеческого капитала, но и принимать адекватные управленческие решения. Целью исследования является идентификация и классификация факторов производительности труда с учётом потенциала её наращивания. Задачи исследования включают изучение сущности и содержания производительности труда и её динамики в условиях российской экономики, группировку экзогенных и эндогенных факторов достижения производительности труда, выявление критических точек и факторов успешного наращивания производительности труда. Методы исследования опираются на инструменты общенаучного познания, прежде всего анализ и синтез, научную абстракцию, обобщение и экстраполяцию. Современные условия трансформации экономических процессов формируют качественно новые предпосылки, причины и препятствия повышения производительности труда, что определяет актуальность научных исследований в области параметров эффективности использования человеческого капитала. Аналитические параметры оценки производительности труда охватывают не только макроэкономические показатели его результативности, но и межотраслевое сравнение факторов достижения целевых индикаторов. В статье проведено исследование экзогенных и эндогенных факторов, оказывающих влияние на производительность труда в современных социально-экономических условиях. Последовательное воздействие факторов внутренней и внешней среды на повышение уровня производительности труда позволяет выделить как критические точки, так и множители успеха в достижении заданных параметров социально-экономического развития. Полученные результаты носят универсальный характер, что позволяет использовать их для разработки мероприятий по повышению производительности труда на макроуровне, а также для конкретного экономического субъекта любой отраслевой принадлежности.

Ключевые слова: экономический рост, социально-экономическое развитие, экзогенные факторы, эндогенные факторы, производительность труда, эффективность человеческого капитала.

Kleshchev Alexander,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: kleshchevalex103@gmail.com
ORCID: 0009-0008-9360-5303

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Exogenous and Endogenous Factors of Labor Productivity

Abstract. One of the key factors in ensuring an intensive path to economic growth is labor productivity. Increasing labor productivity depends on a combination of factors, the assessment of the direction and degree of influence of which allows not only to predict the efficiency of using human capital, but also to make adequate management decisions. The purpose of the study is to identify and classify factors of labor productivity, taking into account the potential for its increase. The objectives of the study include studying the essence and content of labor productivity and its dynamics in the Russian economy, grouping exogenous and endogenous factors for achieving labor productivity, identifying critical points and factors for successful increase in labor productivity. Research methods rely on tools of general scientific knowledge, primarily analysis and synthesis, scientific abstraction, generalization and extrapolation. Modern conditions for the transformation of economic processes form qualitatively new prerequisites, causes and obstacles to increasing labor productivity, which determines the relevance of scientific research in the field of parameters of the efficiency of the use of human capital. Analytical parameters for assessing labor productivity cover not only macroeconomic indicators of its effectiveness, but also intersectoral comparison of factors for achieving target indicators. The article conducted a study of exogenous and endogenous factors that affect labor productivity in modern socio-economic conditions. The consistent influence of internal and external factors on increasing the level of labor productivity makes it possible to highlight both critical points and factors of success in achieving the specified parameters of socio-economic development. The results obtained are universal in nature, which allows them to be used to develop measures to increase labor productivity at the macro level, as well as for a specific economic entity of any industry affiliation.

Keywords: economic growth, socio-economic development, exogenous factors, endogenous factors, labor productivity, efficiency of human capital.

Проблемам достижения производительности труда посвящено множество научных исследований, начиная с трудов основателей школы политической экономики А. Смита и Д. Рикардо, дополненных и расширенных К. Марксом. В более поздних экономических теориях производительность труда становится лейтмотивом обеспечения экономического роста, а в теории предельной производительности впервые поднимается вопрос мотивации труда в достижении высокого уровня его производительности.

Эволюция производственных отношений осуществляется в рамках смены технологического уклада, что оказывает непосредственное воздействие не только на факторы достижения производительности труда, но и требования к уровню квалификации человеческого капитала [1, с. 46]. Вместе с тем труд, наряду с землёй и капиталом, выступает одним из факторов экономического роста, поэтому необходимость обеспечения производительности труда является важной научной задачей в любых условиях социально-экономического развития.

Исследование факторов производительности труда опирается на эмпирическую и статистическую базу результатов управления эффективностью использования человеческого капитала как на уровне национальной социально-экономической системы, так и на уровне отдельных экономических субъектов. Совокупность теоретических и практических методов проведения исследования позволяет сформировать обоснованные выводы и реализовать обозначенные задачи.

Двойственность природы производительности труда оказывает влияние на предпосылки и результаты её повышения. С одной стороны, производительность труда способствует росту национальной экономики интенсивным путем за счёт наращивания технологичности производственных процессов, что приводит к соответствующему повышению уровня жизни населения, реальных доходов и благосостояния трудовых ресурсов. С другой стороны, процесс повышения производительности труда в условиях технологической трансформации национальной экономики обуславливает востребованность кадров высокой квалификации и способствует модификации компетенций человеческого капитала [2, с. 53]. Поступательное развитие обозначенных факторов приводит к последовательному повышению производительности труда, а наращивание уровня его технологичности становится залогом успешного развития социально-экономических систем в условиях глобальной цифровизации экономических процессов.

Индекс производительности труда является одним из базовых показателей эффективности развития национальной экономики. В соответствии с методикой Федеральной службы государственной статистики под индексом производительности труда принято понимать соотношение валового внутреннего продукта и затрат на оплату труда. По сути, индекс производительности труда характеризует объём произведенного за период ВВП в расчете на 1 руб. оплаты труда (рис. 1). При этом чем выше уровень технологичности труда, тем выше его отдача, то есть произведенная добавленная стоимость. Поэтому индекс производительности труда свидетельствует не только о трендах экономического развития в стране, но и о качестве экономического роста и направленности его достижения: экстенсивным или интенсивным путем.

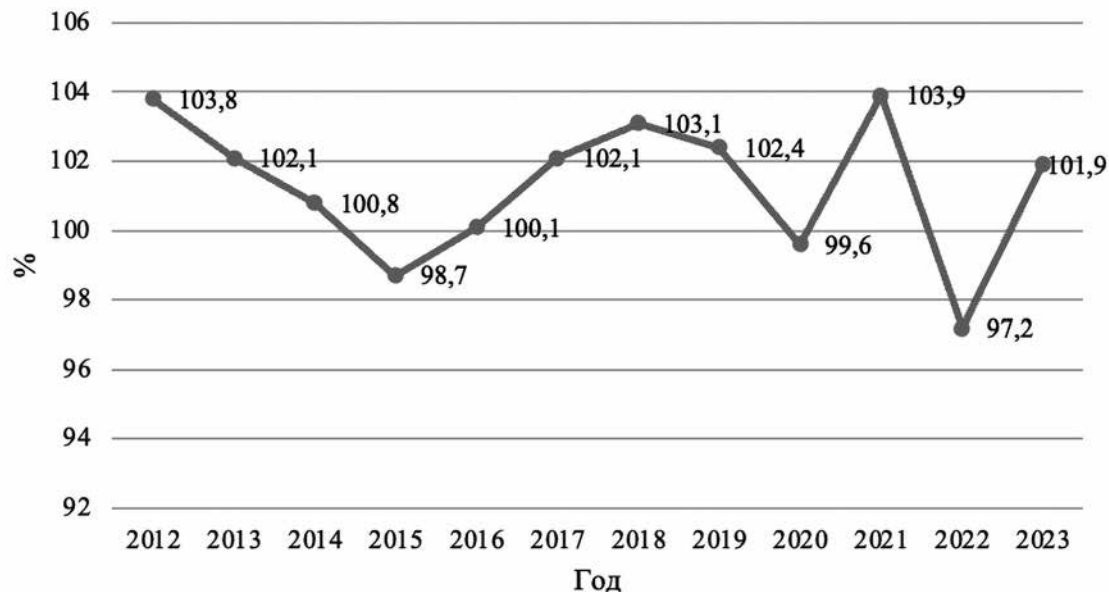


Рис. 1. Динамика индекса производительности труда в российской экономике (в % к предыдущему периоду)

Fig. 1. Dynamics of the labor productivity index in the Russian economy (in % of the previous period)

Источник: составлено авторами на основании [3, с. 13].

Важность показателя производительности труда в оценке процессов экономического развития социально-экономических систем любого уровня определяется механизмом его воздействия на параметры достижения экономического роста. Прежде всего можно выделить ключевые макроэкономические характеристики, на динамику которых оказывает воздействие уровень производительности труда:

- величина и динамика национального дохода;
- наращивание совокупного объёма производства и его расширение на основе инструментов интенсивного развития;
- повышение уровня жизни граждан, в том числе на основе финансирования социальных программ и мер социальной поддержки;
- достижение экономической безопасности и укрепление национальной позиции в системе международного разделения труда.

В силу приоритетности повышения производительности труда в процессе достижения целевых ориентиров экономического роста поиск резервов наращивания эффективности использования трудовых ресурсов следует осуществлять с учётом факторов внутренней и внешней среды, которые можно классифицировать следующим образом.

1. Эндогенные факторы производительности труда характеризуют условия внутренней среды её достижения, такие факторы не только поддаются воздействию со стороны экономических субъектов, но и позволяют моделировать, прогнозировать и планировать производительность труда конкретной социально-экономической системы. Обширный перечень эндогенных факторов можно разделить на три крупных группы:

- материально-технические факторы создают базу для достижения высокого уровня производительности труда, так как степень использования научно-технических достижений и инновационных инструментов организации производственных процессов напрямую влияет на количество и качество производимой продукции, а наращивание доли высокотехнологической продукции является дополнительным стимулом экономического роста через создание добавленной стоимости; к материально-техническим факторам можно отнести трудовые ресурсы, материально-сырьевые ресурсы, технологии и оборудование;
 - социально-психологические факторы формируют качественный формат использования трудовых ресурсов, оказывая влияние на уровень трудовой активности и заинтересованности работников в отдаче на вложения средств, к данной группе факторов относятся параметры развития человеческого капитала, включая социально-демографический состав и уровень квалификации персонала, его соответствие потребностям производственно-экономических процессов, условий труда и инструментов их охраны, эффективности использования рабочего времени и организации рабочих мест, возможностей карьерного роста и развития персонала, наличие и качество системы мотивации труда, корпоративной культуры и нематериальной мотивации повышения производительности труда [4, с. 101];
 - организационно-экономические факторы охватывают принципы организации управления производственно-экономическими процессами достижения высокого уровня производительности труда, комплекс данных факторов формирует единую систему взаимосвязанных инструментов и механизмов слаженности работы персонала, производства и управления в достижении роста производительности труда, к обозначенной группе факторов относятся структура аппарата управления, уровень развития систем управления производственными процессами, организация производственно-экономических процессов.
2. Экзогенные факторы производительности труда характеризуют условия внешней среды, её достижения, не подлежат контролю со стороны конкретных экономических субъектов, их сложно спрогнозировать и/или достоверно планировать последствия их воздействия, однако они оказывают влияние на уровень эффективности использования человеческого капитала социально-экономической системы любого уровня. Единого подхода к классификации экзогенных факторов не выработано, по сути, множество факторов внешней среды оказывают различной степени влияние на возможности экономических субъектов по наращиванию производительности труда, в том числе их набор и соотношение зависят от отраслевых особенностей организации производственно-экономических процессов. К экзогенным факторам производительности труда можно отнести:
- уровень жизни населения, определяющий предложение на рынке труда и его сбалансированность по структуре заработной платы;
 - параметры конкурентного развития рыночных сегментов национальной экономики;
 - степень насыщенности рынков и необходимость наращивания производства отдельных видов продукции;
 - структура внутреннего валового продукта, в том числе доля высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью;
 - природно-климатические характеристики, определяющие миграционные потоки трудовых ресурсов;
 - общеполитические факторы, в том числе позиция страны в контексте мировой системы, особенности национальной системы регулирования трудовых отношений;
 - макроэкономические параметры развития социально-экономических систем, включая систему национального дохода, уровень инфляционных ожиданий, валютную и денежно-кредитную политику, налоговую политику государства [5, с. 185];
 - наличие и уровень развития инновационной инфраструктуры.

Трансформационные процессы, затрагивающие организацию производственной деятельности и способствующие повышению производительности труда, базируются на цифровых технологиях и инструментах инновационного развития. На рисунке 2 представлены данные об использовании технологий цифровизации в повышении уровня производительности труда в российских компаниях.

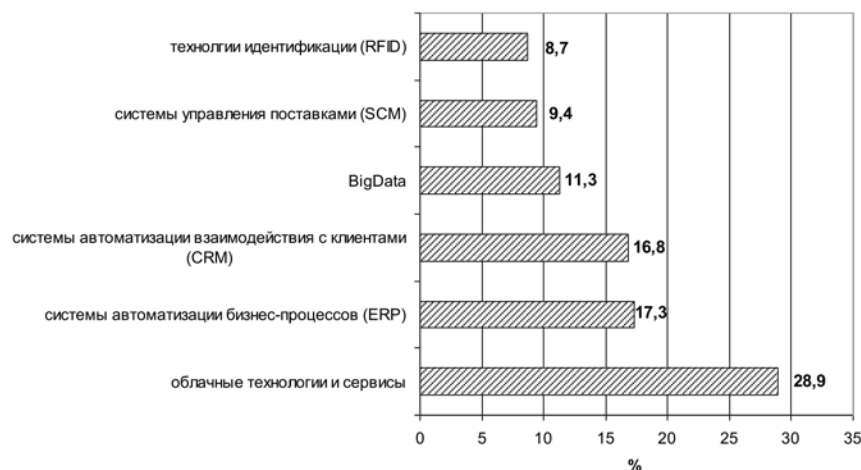


Рис. 2. Использование цифровых технологий в деятельности российских компаний в повышении производительности труда

Fig. 2. Use of digital technologies in the activities of Russian companies in increasing labor productivity

Источник: составлено авторами на основании [3, с. 38].

Следует отметить, что в условиях перехода к цифровой экономике усиливается отраслевая специфика и асимметрия развития национальной экономической системы в части достижения производительности труда. Так, обрабатывающая промышленность нуждается в качественной перестройке производственных процессов в направлении повышения уровня их технологичности и освоении новых видов продукции с более высокой добавленной стоимостью, потенциал цифровизации сельского хозяйства способствует кардинальной перестройке кадровой политики и развитию качественно новых профессиональных навыков задействованного персонала, строительная и транспортная отрасли нуждаются в обновлении основных фондов, внедрении организационно-экономических инноваций и усилении мотивации сотрудников [6, с. 113].

В целом обеспечение соответствия параметров инновационного развития социально-экономических систем потребностям и факторам цифровой трансформации российской экономики в современных условиях формирует точки роста производительности труда как на уровне национальной экономики в целом, так и на уровне конкретных компаний [7, с. 98]. При этом наблюдается разрыв в выборе стимулов инновационного развития у компаний, демонстрирующих наращивание (компании-лидеры) или снижение (компании-аутсайдеры) производительности труда в ретроспективе последних пяти лет (рис. 3).

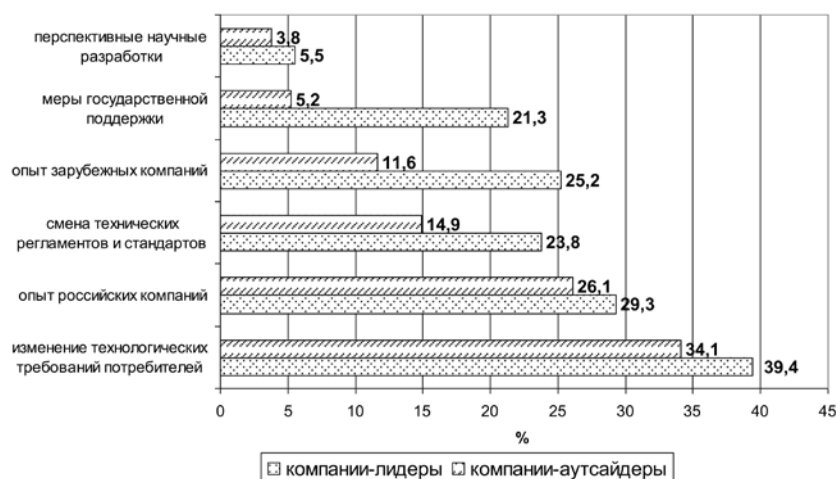


Рис. 3. Успешность российских компаний в повышении производительности труда на основе развития инновационной деятельности

Fig. 3. Success of Russian companies in increasing labor productivity based on the development of innovative activities

Источник: составлено авторами на основании [3, с. 37].

Проведённое исследование факторов повышения производительности труда позволяет выделить следующие критические точки в его достижении, в том числе с учётом современных тенденций цифровой трансформации производственно-экономических процессов:

- точечный характер мер государственной поддержки российских компаний по повышению производительности труда, недостаточность комплексных системных мер и программ, в том числе в части подготовки кадров для цифровой экономики в рамках одноименного федерального проекта [8, с. 150];
- асимметрия развития российских компаний по уровню производительности труда, усиление расслоения из-за использования инструментов государственной поддержки преимущественно для отраслевых лидеров;
- отсутствие внутренней мотивации российских компаний к повышению производительности труда;
- отставание параметров капиталовооружённости и уровня технологического развития российских компаний от целевых ориентиров по достижению производительности труда [9, с. 668].

Вместе с тем ретроспективный анализ деятельности российских компаний отражает их потенциальные возможности в реализации программ повышения производительности труда. Прежде всего к драйверам роста производительности труда в современных условиях можно отнести:

- повышение качества и уровня квалификации человеческого капитала, в том числе с учётом необходимости формирования и развития цифровых компетенций и навыков;
- наращивание инвестиций в технологическое и материально-техническое обновление производственно-экономических процессов [10, с. 22];
- развитие экспорта высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью;
- внедрение цифровых инструментов и инновационных технологий в трансформацию производственно-экономических процессов;
- усиление финансирования научных разработок и исследований, создание национальных стандартов производительности труда;
- разработка и внедрение систем мотивации для качественного развития человеческого капитала.

Таким образом, взаимное влияние факторов повышения и снижения производительности труда необходимо учитывать при разработке управленческих мероприятий в части достижения эффективности использования человеческого капитала экономических субъектов. Решение задачи наращивания доли продукции с высокой добавленной стоимостью в обеспечении интенсивного экономического роста напрямую зависит от возможностей российских компаний в повышении производительности труда.

Литература

1. Емельянов С. Г., Кабанов В. А., Колмыкова Т. С. Инновации в решении проблем формирования новых воспроизводственных контуров национальной экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 2011. № 3 (121). С. 45–49.
2. Асеев О. В., Барков И. М., Беляева Е. С. и др. Направления и инструменты цифровизации экономического пространства. — Курск, 2024. — 180 с.
3. Симачев Ю. В., Кузык М. Г., Федюнина А. А. и др. Факторы роста производительности труда на предприятиях несырьевых секторов российской экономики. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. — 60 с.
4. Симоненко Е. С., Ершова И. Г. Роль образования в развитии человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4 (55). С. 97–102.
5. Колмыкова Т. С., Казаренкова Н. П. Современные стратегии роста конкурентоспособности коммерческого банка на зарубежных рынках // Маркетинговые стратегии компаний на рынках развитых и развивающихся стран. — М., 2013. С. 180–191.
6. Обухова А. С., Колмыкова Т. С., Казаренкова Н. П., Чистякова М. К., Сайымова М. Д. Цифровые технологии как фактор обеспечения конкурентоспособности в аграрном производстве // Вестник аграрной науки. 2022. № 4 (97). С. 112–117.
7. Квашнина Д. В., Ершова И. Г. Оценка инновационного потенциала экономической системы в условиях цифровизации // Вестник Академии знаний. 2022. № 48 (1). С. 96–99.
8. Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А. Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» //

Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15–16 апреля 2020 года. — Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.

9. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
10. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 5 (47). С. 21–29.

Князев Николай Васильевич,

аспирант кафедры экологии
и устойчивого развития,
факультет природопользования,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Knazev.nv@synergy.ru
ORCID: 0009-0000-4084-1064

Галопирующее внедрение нейротехнологий в сферу переработки промышленных отходов

Аннотация. Глобальный экологический кризис, связанный с накоплением промышленных отходов, требует инновационных решений. Нейротехнологии, объединяющие искусственный интеллект (ИИ) и робототехнику, становятся ключевым инструментом для трансформации процессов переработки. В статье анализируются успешные кейсы внедрения нейросетей для сортировки отходов, нейроморфных чипов для оптимизации энергопотребления и робототехники для работы с опасными материалами. Рассмотрены социально-экономические вызовы, включая потерю рабочих мест и высокую стоимость технологий. Цель исследования – оценить потенциал нейротехнологий для снижения экологического ущерба и предложить стратегии их интеграции в глобальную практику.

Ключевые слова: нейротехнологии, переработка отходов, искусственный интеллект, робототехника, экологические вызовы.

Knazev Nikolay,

Postgraduate Student at the
Department of Ecology and Sustainable Development,
Faculty of Environmental Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Knazev.nv@synergy.ru
ORCID: 0009-0000-4084-1064

Rapid Implementation of Neurotechnologies in Industrial Waste Processing

Abstract. The global environmental crisis caused by industrial waste accumulation demands innovative solutions. Neurotechnologies combining artificial intelligence (AI) and robotics are becoming a key tool for transforming recycling processes. The article analyzes successful cases of neural networks for waste sorting, neuromorphic chips for energy optimization, and robotics for hazardous material handling. Socioeconomic challenges, including job losses and high technology costs, are discussed. The study aims to assess the potential of neurotechnologies for reducing environmental damage and propose strategies for their global integration.

Keywords: neurotechnologies, waste processing, artificial intelligence, robotics, environmental challenges.

Современная промышленность ойкумены оказалась в тисках двойного кризиса: с одной стороны, нарастающие горы отходов, с другой – исчерпываются возможности старых методов их переработки. Данная ситуация является серьёзной проблемой в условиях вхождения в ряды «общества потребления»

многочисленного населения стран Африки, технологический уровень которого, как правило, не позволяет должным образом обеспечить переработку отходов. Как верно замечает Н. В. Гришина, «на сегодняшний день устоявшееся представление о первозданной чистоте природы Африканского континента не соответствует действительности» [1].

Следует отметить, что в рамках пространств, обжитых людьми на сегодняшний день, большая часть отходов оседает на свалках (централизованных и стихийных), созревает в печах мусоросжигательных заводов или отравляет почвенный слой и водоёмы. По данным статистики, «ежегодно образуется более двух миллиардов тонн промышленного мусора, и лишь пятая часть из него получает возможность вторичной переработки» [2]. Это происходит с различными практически со всеми потребительскими видами пластика (ПЭТ, ПЭТФ, ПЭНД, ПВХ, ПЭВД, ПП, ПС и др.), выделяющими диоксины при нагреве (горении), тяжелые металлы, просачивающиеся из захоронений. В рамках сжигания бытового мусора домохозяйств, особенно избыточного пластика, массово выделяются токсичные вещества, такие как диоксины. Данные соединения представляют собой сильнейшие канцерогены и научно доказано — вызывают онкологические заболевания, дисфункцию иммунной системы, а также проблемы с репродуктивным здоровьем. Особенно уязвимо подрастающее поколение, у которого небольшая дозировка токсинов может привести к задержке развития и когнитивным нарушениям. Ярким примером всемирного масштаба по массовой мутации среди детей является Республика Индия (в особенности в штате Пенджаб). В этом штате, как правило, диоксины накапливаются в организмах людей десятилетиями и передаются через пищевую цепочку (через мясо, молоко животных, которые паслись на загрязнённых пространствах, растения),

Загрязнение почвы и водоемов тяжелыми металлами: свинец, ртуть, сурьма, висмут, кадмий, церий, хром, кобальт, медь, галлий и олово — представляет серьёзнейшую угрозу. Данные вещества повсеместно просачиваются из свалок в грунтовые воды, а затем попадают в источники питьевой воды (существующие системы фильтрации с этим не справляются в должной мере). Накопление тяжелых металлов в организме человека вызывают хронические отравления, проявляющиеся в форме заболеваний нервной системы, почек, печени, костной системы и др. Опасные пестициды, тяжёлые металлы вошли в повседневную пищевую цепь местных жителей, чем вызвали генетические проблемы. Повседневное вдыхание загрязнённого воздуха вызывает астму, бронхит, бронхоэктазы, бронхоэктатическую болезнь, эмфизему, альвеолит и др.

Проблематика усугубляется тем, что многие токсичные вещества имеют свойство накапливаться в окружающей среде и организме человека, что приводит к долгосрочным негативным последствиям. Например, диоксины могут сохраняться в почве десятилетиями, а тяжелые металлы — столетиями. Данное обстоятельство означает, что даже если источник загрязнения будет ликвидирован, его последствия будут отрицательно отражаться на здоровье людей ещё много десятилетий.

При подготовке статьи нами были применены такие методы исследования как: логический, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукции.

Объектом исследования являются процессы цифровизации в современном мире и их влияние на бизнес.

Следует отметить, что решение обозначенных проблем находится на стыке экологии и технологий, возможно применение нейротехнологий, объединяющихся в синергии искусственного интеллекта и робототехники. В этой связи важно учесть научную позицию Н. А. Моисеевой, А. Г. Шипилова, «что в глобальной среде обитания происходит синтез естественного и искусственного, приводящий к симбиозу техники и человечества» [3].

Возьмем, к примеру, сортировку отходов — процесс, который десятилетиями зависел от психофизиологического состояния людей. На современном этапе нейронные сети, созданные по образу и подобию устройства мозга, справляются с этим лучше людей. Так, сотрудники Института теплофизики им. С. С. Кутателадзе Сибирского отделения Российской академии наук отлаживают технические решения и программное обеспечение для сортировки твёрдых коммунальных отходов, способные с точностью 95 процентов определять пластик в рамках сортировки [4]. Очевидно, что это не просто «оперативнее и точнее» — это принципиально иной уровень. А нейроморфные чипы, такие как «Intel Loihi», добавляют в уравнение энергоэффективность: они тратят в тысячу раз меньше энергии, чем обычные процессоры, что критически важно для заводов, работающих круглосуточно [5]. В мировом масштабе данные чипы уже управляют печами для сжигания отходов, динамически подстраивая температуру и сокращая выбросы CO₂ на четверть.

Для работы с самыми опасными отходами, такими как радиоактивные материалы, появились нейроморфные роботы. Эти машины, обученные на движениях человека, извлекают урановые стержни с ювелирной точностью, снижая аварийность. Так, роботы «Eddyfi Technologies» применялись для восстановительных работ на атомной электростанции «Фукусима-дайти». Устройство оснащено системой освещения и камерой высокого разрешения, позволяло измерять температуру и уровень радиации внутри реактора и передавать собранные данные рабочим, находящимся в безопасной комнате управления [6].

Однако за каждым технологическим прорывом стоит своя цена. Когда в Индии внедрили автоматическую сортировку на основе нейросетей, не менее 12 тысяч человек потеряли работу, что спровоцировало волну протестных акций. Данные технологии труднодоступны: нейроморфный чип тысячи долларов США – значительная стоимость для стран, где тонну мусора обрабатывают вручную малоимущие граждане.

Но аналитики консалтинговой компании «McKinsey» подсчитали: инвестиции в нейротехнологии окупаются за 3–5 лет – не за счет «экономии на людях», а благодаря снижению штрафов за загрязнение и росту эффективности деятельности [7].

Таким образом, будущее будет строиться на симбиозе технологий. В странах Юго-Восточной Азии уже тестируют комплексную систему, где нейросеть оптимизирует цепочку переработки, блокчейн отслеживает путь каждой партии отходов, а IoT-датчики в реальном времени сообщают о составе мусора. Прогнозы предвещают, что к 2030 году это сократит объём неперерабатываемых отходов почти вдвое. Но для такого скачка нужны не только алгоритмы – придётся переучивать сотрудников, менять законы и ломать стереотипы. Автором публикации на основе деятельности компании «Эко-Трейд» (Кировская область, г. Нолинск) создана модель «Экотехнопарка» для разработки и внедрения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в сфере искусственного интеллекта применительно к обращению с твёрдыми коммунальными отходами (ТКО) и промышленными отходами. Площадкой для «Экотехнопарка» станет земельный участок площадью около 4,5 га (полигон ТБО для г. Нолинска). Планируется пилотирование систем с искусственным интеллектом, таких как роботосистемы для сортировки мусора, системы поддержки принятия решений, обработка больших данных и цифровые модели полигона и др. Вместе с тем работа «Экотехнопарка» направлена на создание инфраструктуры для комплексного внедрения искусственного интеллекта, включая научно-техническое сопровождение. Инициатива получила положительную оценку на Форуме «Сильные идеи для нового времени» 2025 и прошла экспертизу «Национальной технологической инициативы». Реализация проекта позволит системно внедрить искусственный интеллект в сферу обращения с отходами, объединяя технологии, инфраструктуру и научные исследования для практического применения в субъектах РФ.

Литература

1. Гришина Н. В. Экологические аспекты состояния африканских прибрежных территорий // Учёные записки Института Африки РАН. 2022. № 3.
2. В чистое будущее: как перерабатывать отходы без вреда для экологии [Электронный ресурс] // М. Видео. URL: <https://www.mvideo.ru/blog/pomogaem-razobratsya/v-chistoe-budushhee-kak-pererabatyvat-othody-bez-vreda-dlya-ekologii> (дата обращения: 15.03.2025).
3. Моисеева Н. А., Шитлов А. Г. Экология сознания как ответ на вызовы техносферы // Право и практика. 2017. № 1.
4. Российская нейросеть сортирует пластик с точностью 95% [Электронный ресурс] // Сибирское отделение РАН. URL: <https://www.sbras.info/news/neiroset-nauchili-sortirovat-plastik> (дата обращения: 12.03.2025).
5. Нейроморфные технологии в промышленности [Электронный ресурс] // ITWeek. URL: <https://www.itweek.ru/industrial/article/detail.php?ID=228183&erid=2SDnjcVRtR6> (дата обращения: 14/03/2025).
6. О роли робототехники в атомной промышленности [Электронный ресурс] // NDT Solutions. URL: <https://ndt-solutions.ru/articles/Application/o-rol-i-robototekhniki-v-atomnoy-promyshlennosti-primenenie-upravlyaemykh-robotov-skanerov-v-samykh-s/> (дата обращения: 10.03.2025).
7. McKinsey: уровень внедрения ИИ в 2024 году резко увеличился — до 72% [Электронный ресурс] // Сибирское информационное агентство. URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16803855 (дата обращения: 10.03.2025).

Коваль Эдуард Владимирович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: adduardo12@gmail.com

Перераспределение поставок в условиях санкций в краткосрочный период

Аннотация. Современные международные отношения отличаются широким применением санкций. Это вынуждает субъектов экономических отношений искать пути изменения в организации поставок продукции, чтобы минимизировать свои потери, связанные с санкциями. В краткосрочном периоде для изменения цепей поставок может использоваться посредник, имеющий связи с производителем продукции и потребителем этой продукции в рамках системы поставок, в которой осуществляется поставка между конфликтующими сторонами. Анализ перераспределения потоков поставок проводится с помощью транспортной задачи, участниками которой являются производители и потребители конфликтующих сторон, а также «нейтральные» участники поставок стран, на которые не накладываются санкции.

Ключевые слова: цепи поставок, перераспределение продукции, диверсификация цепи поставок, международные санкции, транспортная задача.

Koval Eduard,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: adduardo12@gmail.com

Redistribution of Supplies Under Sanctions in the Short Term

Abstract. Modern international relations are characterized by the widespread use of sanctions. This forces economic actors to seek ways to reorganize product supply chains in order to minimize their losses related to sanctions. In the short term, intermediaries can be used to alter supply chains—those who have connections with both the product manufacturer and the consumer within a supply system where delivery occurs between conflicting parties. The analysis of the redistribution of supply flows is carried out using the transportation problem, involving producers and consumers from the conflicting parties, as well as “neutral” participants from countries not subject to sanctions.

Keywords: supply chains, product redistribution, supply chain diversification, international sanctions, transportation problem.

Последние 15–20 лет в международных отношениях как инструмент ведения политической и экономической борьбы используются санкции [1]. Одной из форм наложения санкций, являются ограничения на транспортные потоки в существующих цепях поставок или полный запрет поставок. Вводимые ограничения и запреты вынуждают производителей продукции перенаправлять потоки поставок своей продукции [2] и изменять функционирование своих цепей поставок [3–5].

Направление установившихся потоков продукции по другим цепям поставок требует времени на налаживание связей и организацию поставок, поэтому перенаправление поставок зависит от времени и классифицируется по периодам: краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

Данная статья описывает исследование перераспределения потоков товаров естественным образом и при введении санкций в краткосрочном периоде. Краткосрочность изменения потоков поставок

определяется направлением потоков по используемым транспортным маршрутам субъектами, которые имеют связи с поставщиком и потребителем. Исследование предполагает проведение анализа переориентации потоков с помощью методов решения транспортной задачи (ТЗ).

Предлагается рассмотреть ТЗ после объявления санкций. Тогда в сформированном плане увеличатся транспортные издержки от поставщика первой стороны к потребителю второй стороны, и встаёт вопрос переориентации потоков в краткосрочный период с помощью посредника, имеющего связи с поставщиком первой стороны и потребителем со второй стороны.

Методы исследования. Формируем транспортную задачу, в состав участников которой входят представители трёх групп (сторон). В первую группу входят поставщик P_1 и потребитель Q_1 , которые подверглись санкциям. Во вторую группу входят поставщик P_2 и потребитель Q_2 , которые являются представителями страны (группы стран), объявившей санкции. В третью группу входят P_3 и потребитель Q_3 , которые представляют нейтральную сторону. Поставщика P_1 и потребителя Q_2 будем рассматривать как образующее ядро участников поставок, с которыми связаны транспортными магистралями другие участники поставок. Также в число участников поставок включаем посредника в поставках продукции между поставщиком P_1 и потребителем Q_2 , представленного парой поставщик–потребитель (поставщик P_4 и потребитель Q_4).

До объявления санкций будем полагать, что поставщик P_1 распределяет свою продукцию между всеми потребителями (Q_1, Q_2, Q_3), потребитель Q_2 получает продукцию от всех поставщиков (P_1, P_2, P_3), потребители Q_1 и Q_3 получают продукцию только от поставщика P_1 , поставщики P_2, P_3 поставляют продукцию только потребителю Q_2 .

Объём поставок поставщика P_1 обозначим A_1 , который разобьём на три составляющих: объём поставки потребителю Q_1 – a_{11} , объём поставки потребителю Q_2 – a_{12} , объём поставки потребителю Q_3 – a_{13} . Объём потребления потребителя Q_1 равен a_{11} , объём потребления потребителя Q_3 равен a_{13} . Объём потребления потребителя Q_2 обозначим B_2 , который также разобьём на три составляющих: объём потребления, поставленный поставщиком P_1 (a_{12}), объём поставки, поставленный поставщиком P_2 (b_{22}), объём поставки, поставленный поставщиком P_3 (b_{32}). Объём поставки поставщика P_2 равен b_{22} , объём поставки поставщика P_3 равен b_{32} .

Удельные транспортные затраты от поставщиков к потребителям до наложения санкций представляются матрицей C :

$$C = (c_{11} \ c_{12} \ c_{13} \ c_{21} \ c_{22} \ c_{23} \ c_{31} \ c_{32} \ c_{33}).$$

После объявления санкций удельные транспортные затраты от поставщика P_1 к потребителю Q_2 увеличим на величину M_{12} (они станут равными $c_{12} + M_{12}$), остальные удельные затраты не изменяем. Вводим для посредника четвёртого поставщика P_4 и четвёртого потребителя Q_4 с одинаковыми объёмами поставки и потребления V_4 . Транспортные затраты от поставщика P_4 к потребителям полагаем равными c_{41}, c_{42}, c_{43} и $c_{44} = 0$. Транспортные затраты от потребителя Q_4 к потребителям полагаем равными $c_{14} + \varepsilon, c_{24}, c_{34}$ и $c_{44} = 0$, где ε – оплата услуг посредника, в которые входит изменение собственника продукции с поставщика первой стороны на нейтрального поставщика. Тогда матрица удельных транспортных затрат будет иметь вид:

$$C_1 = (c_{11} \ c_{12} + M_{12} \ c_{13} \ c_{21} \ c_{22} \ c_{23} \ c_{31} \ c_{32} \ c_{33} \ c_{14} + \varepsilon \ c_{24} \ c_{34} \ c_{41} \ c_{42} \ c_{43} \ 0).$$

До объявления санкций построим опорный план, удовлетворяющий вышеуказанным условиям (табл. 1).

Таблица 1

Опорный план до введения санкций

Table 1

Reference plan before sanctions are imposed

Поставщики	Первый потребитель, Q_1	Второй потребитель, Q_2	Нейтральный потребитель, Q_3	Остатки поставщиков
Первый поставщик, P_1	c_{11} a_{11}	c_{12} a_{12}	c_{13} a_{13}	$A_1 - a_{11}, a_{12}, 0$
Второй поставщик, P_2	c_{21} -	c_{22} b_{22}	c_{23} -	0

Нейтральный поставщик, P_3	c_{31} -	c_{32} b_{32}	c_{33} -	0
Остатки потребителей	0	$B_1 - b_{22}, b_{22}, 0$	0	

Введём обозначения для косвенных издержек: $d_{21} = c_{21} + c_{12} - (c_{11} + c_{22})$; $d_{23} = c_{23} + c_{12} - (c_{13} + c_{22})$; $d_{31} = c_{31} + c_{12} - (c_{11} + c_{32})$; $d_{33} = c_{33} + c_{12} - (c_{13} + c_{32})$. Условиями оптимальности построенного плана являются: все косвенные издержки были больше либо равны нулю: $d_{21} \geq 0$; $d_{23} \geq 0$; $d_{31} \geq 0$; $d_{33} \geq 0$.

Из условий положительности косвенных издержек $d_{21} = c_{21} + c_{12} - (c_{11} + c_{22}) = (c_{21} - c_{22}) - (c_{11} - c_{12}) \geq 0$ и $d_{31} = c_{31} + c_{12} - (c_{11} + c_{32}) = (c_{31} - c_{32}) - (c_{11} - c_{12}) \geq 0$ следует, что $c_{11} - c_{12} \leq c_{21} - c_{22}$ и $c_{11} - c_{12} \leq c_{31} - c_{32}$. Это значит, что для поставщиков увеличение удельных транспортных затрат при перераспределении поставок от потребителя Q_2 к потребителю Q_1 самое наименьшее у поставщика P_1 . Это означает, что поставщик P_1 конкурентоспособен на внутреннем рынке первой стороны относительно рынка второй стороны. Поэтому при оптимальном плане поставщикам P_2 и P_3 перераспределять продукцию от потребителя Q_2 к потребителю Q_1 невыгодно.

Также из условий положительности косвенных издержек $d_{23} = c_{23} + c_{12} - (c_{13} + c_{22}) = (c_{23} - c_{22}) - (c_{13} - c_{12}) \geq 0$ и $d_{33} = c_{33} + c_{12} - (c_{13} + c_{32}) = (c_{33} - c_{32}) - (c_{13} - c_{12}) \geq 0$ следует, что $c_{13} - c_{12} \leq c_{23} - c_{22}$ и $c_{13} - c_{12} \leq c_{33} - c_{32}$. Это означает, что при оптимальном плане поставщикам P_2 и P_3 перераспределять продукцию от потребителя Q_2 к потребителю Q_3 невыгодно. Поставщик P_1 конкурентоспособен на нейтральном рынке первой стороны относительно рынка второй стороны.

Невыгодность перераспределения продукции от потребителя Q_2 к потребителю Q_3 поставщиком P_3 означает, что на нейтральном рынке могут быть внутренние поставки, но они не связаны с рынками первой и второй стороны.

От плана, определённого таблицей 1, перейдём к опорному плану в транспортной задаче с наложением санкций (табл. 2).

Таблица 2

Распределение продукции после введения санкций

Table 2

Distribution of products after the imposition of sanctions

Поставщики	Первый потребитель, Q_1 , a_{11}	Второй потребитель, Q_2 , $a_{12} + b_{22} + b_{23}$	Нейтральный потребитель, Q_3 , a_{13}	Посредник как потребитель, Q_4 , V_4	Остатки поставщиков
Первый поставщик, P_1 , $a_{11} + a_{12} + a_{13}$	c_{11} a_{11}	$c_{12} + M_{12}$ $a_{12} - V_4$	c_{13} a_{13}	$c_{14} + \varepsilon$ V_4	$a_{12} + a_{13}, a_{12},$ $a_{12} - V_4, 0$
Второй поставщик, P_2 , b_{22}	c_{21} -	c_{22} b_{22}	c_{23} -	c_{24} -	0
Нейтральный поставщик, P_3 , b_{32}	c_{31} -	c_{32} b_{32}	c_{33} -	c_{34} -	0
Посредник как поставщик, P_4 , V_4	c_{41} -	c_{42} V_4	c_{43} -	0 -	0
Остатки потребителей	0	$b_{22} + b_{23} + V_4,$ $b_{23} + V_4, V_4, 0$	0	0	

В новом опорном плане уменьшился объём поставки от поставщика P_1 к потребителю Q_2 на объём V_4 .

Для построенного плана косвенные издержки клеток (2;1), (2;3), (3;1), (3;3) изменятся по отношению к первому плану и станут равны: $\Delta_{21} = c_{21} + c_{12} + M_{12} - (c_{11} + c_{22}) = M_{12} + (c_{21} - c_{22}) - (c_{11} - c_{12}) = d_{21} + M_{12} \geq 0$; $\Delta_{23} = c_{23} + c_{12} + M_{12} - (c_{13} + c_{22}) = M_{12} + (c_{23} - c_{22}) - (c_{13} - c_{12}) = d_{23} + M_{12} \geq 0$; $\Delta_{31} = c_{31} + c_{12} + M_{12} - (c_{11} + c_{32}) =$

$= M_{12} + (c_{31} - c_{32}) - (c_{11} - c_{12}) = d_{31} + M_{12} \geq 0$; $\Delta_{33} = c_{33} + c_{12} + M_{12} - (c_{13} + c_{32}) = M_{12} + (c_{33} - c_{32}) - (c_{31} - c_{12}) = d_{33} + M_{12} \geq 0$. Их положительность не изменится, так они увеличатся на величину M_{12} .

Определим косвенные издержки для клеток (4;1), (4;3), (2;4), (3;4), (4;4): $\Delta_{41} = c_{41} + c_{12} + M_{12} - (c_{11} + c_{42})$; $\Delta_{43} = c_{43} + c_{12} + M_{12} - (c_{13} + c_{42})$; $\Delta_{24} = c_{24} + c_{12} + M_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{22})$; $\Delta_{34} = c_{34} + c_{12} + M_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{32})$; $\Delta_{44} = c_{12} + M_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{42})$.

Введём обозначения: $d_{41} = c_{41} + c_{12} - (c_{11} + c_{42})$; $d_{43} = c_{43} + c_{12} - (c_{13} + c_{42})$; $d_{24} = c_{24} + c_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{22})$; $d_{34} = c_{34} + c_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{32})$; $d_{44} = c_{12} - (c_{14} + \varepsilon + c_{42})$. Это косвенные издержки посредника, если бы санкции не были введены. Полагая, что до введения санкций использование посредника было нецелесообразным, то можно считать, что $d_{41} \geq 0$; $d_{43} \geq 0$; $d_{24} \geq 0$; $d_{34} \geq 0$; $d_{44} < 0$, так как $c_{14} + c_{42} + \varepsilon$ удельные затраты посредника на поставку продукции от поставщика P_1 к потребителю Q_2 по альтернативному маршруту ($c_{14} + c_{42}$) вместе с оплатой услуг посредника (ε). По предположению до введения санкций удельные затраты по альтернативному маршруту больше устоявшихся удельных затрат c_{12} от поставщика P_1 к потребителю Q_2 .

Тогда $\Delta_{41} = d_{41} + M_{12}$; $\Delta_{43} = d_{43} + M_{12}$; $\Delta_{24} = d_{24} + M_{12}$; $\Delta_{34} = d_{34} + M_{12}$; $\Delta_{44} = d_{44} + M_{12}$.

Условия положительности косвенных издержек построенного плана будут условия положительности косвенных издержек и для клеток (4;1), (4;3), (2;4), (3;4), (4;4): $\Delta_{41} \geq 0$; $\Delta_{43} \geq 0$; $\Delta_{24} \geq 0$; $\Delta_{34} \geq 0$; $\Delta_{44} \geq 0$.

Положительность косвенных издержек построенного плана Δ_{41} , Δ_{43} , Δ_{24} , Δ_{34} означает конкурентоспособность поставщика P_1 на внутреннем и нейтральном рынках, включая и посредника.

Положительность удельных издержек Δ_{44} означает, что удельные затраты посредника по новой цепи поставок вместе с оплатой его услуг не превосходят удельных затрат от поставщика P_1 к потребителю Q_2 вместе с потерями от ограничений, наложенных санкциями. Отсюда можно определить размер минимальных убытков в условиях санкций при поставках продукции от поставщика P_1 к потребителю Q_2 , при которых может использоваться посредник: $M_{12} = c_{14} + c_{42} + \varepsilon - c_{12}$.

Полное замещение поставок от поставщика P_1 к потребителю Q_2 посредником будет, если $V_4 = a_{12}$, в противном случае всю продукцию к потребителю Q_2 посредник заместить не сможет.

Таким образом, мы рассмотрели, как осуществляется диверсификация поставок в случае наложения санкций на цепь поставок между конфликтующими контрагентами, поставщиком и потребителем за счёт использования посредника.

Для налаженных цепей поставок между контрагентами конфликтующих сторон при введении санкций стороны потребителя стороне поставщика в краткосрочном периоде может быть использован посредник, имеющий налаженные связи с поставщиком и потребителем и имеющий возможность использовать отлаженные транспортные маршруты между конфликтующими сторонами. Целесообразность использования посредника определяется убытками, которые терпят поставщик и потребитель от введения санкций, и равны разнице логистических затрат посредника вместе с оплатой за его услуги и удельных затрат на поставку продукции от поставщика к потребителю до наложения санкций. Возможность перенаправления поставок от поставщика и к потребителю конфликтующих сторон в краткосрочный период с использованием посредника происходит тогда, когда поставщик конкурентоспособен относительно других поставщиков на внутреннем и внешнем рынках.

Литература

1. Экономические санкции [Электронный ресурс] // Сайт Словари и энциклопедии на Академике. URL: <https://banks.academic.ru/1946/> (дата обращения: 16.02.2025).
2. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005. — 315 с.
3. Глазьев С. Ю. Управление глобальными экономическими рисками: вызовы и стратегии // Проблемы управления. 2020. № 2. С. 87–101.
4. Иванов Д. А., Долгов А. В. Логистика и управление цепями поставок: влияние геополитики на цепочки создания стоимости // Логистика и управление цепями поставок. 2022. Т. 25. № 3. С. 56–72.
5. Рейнхарт К. М., Рогофф К. С. Время глобальных кризисов: экономические и геополитические риски XXI века / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 512 с.

Кривоносов Дмитрий Александрович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: resident11@mail.ru
SPIN-код: 3500-2999

Научный руководитель

Польшакова Наталья Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-код: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Искусственный интеллект как инструмент цифровизации на российском рынке: новые возможности или угроза для общества

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы и риски применения искусственного интеллекта (ИИ) в различных отраслях российской экономики. Проведён анализ успешных кейсов внедрения ИИ российскими предприятиями. Особое внимание уделено проблемам, связанным с автоматизацией, социальной предвзятостью алгоритмов, угрозами конфиденциальности данных и социальным последствиям. Отмечается как положительное влияние технологий на повышение эффективности бизнес-процессов, так и их возможное негативное воздействие на общество. В заключении предложены рекомендации по оптимизации внедрения ИИ с учётом имеющихся социальных рисков и угроз.

Ключевые слова: искусственный интеллект, автоматизация, цифровизация, российская экономика, социальные риски, киберугрозы, этика технологий, бизнес-оптимизация, монополизация, конфиденциальность данных.

Krivososov Dmitry,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: resident11@mail.ru
SPIN-code: 3500-2999

Scientific Supervisor

Polshakova Natalya,

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Artificial Intelligence as a Tool of Digitalization in the Russian Market: New Opportunities or a Threat to Society

Abstract. The article examines the prospects and risks of applying artificial intelligence (AI) in various sectors of the Russian economy. It analyzes successful cases of AI implementation by Russian enterprises. Particular attention is given to issues related to automation, social bias in algorithms, threats to data privacy, and workforce implications. Both the positive impact of technologies on improving business process efficiency and their potential negative effects on society are noted. In conclusion, recommendations are proposed for optimizing AI implementation, taking into account existing social risks and threats.

Keywords: artificial intelligence, automation, digitalization, Russian economy, social risks, cybersecurity, ethics in technology, business optimization, monopolization, data privacy.

На современном этапе развития российских технологий и экономики цифровизация становится ключевым условием для конкурентоспособности на мировом рынке [1, с. 66]. ИИ является инструментом, который активно внедряется в бизнес-процессы, государственное управление и социальные системы, внося кардинальные изменения. Однако внедрение сопровождается значительными вызовами, связанными с социальной стабильностью, этикой и безопасностью. Данная проблема требует комплексного анализа существующих возможностей и угроз, чтобы минимизировать негативные последствия и в полной мере раскрыть потенциал ИИ.

В ходе исследования использовался системный подход, включавший:

- 1) анализ современных примеров внедрения ИИ в различных отраслях России;
- 2) изучение научных и прикладных публикаций, а также данных аналитических отчетов по влиянию ИИ на общество.

Объектом исследования являются современные подходы к интеграции ИИ в основные сферы деятельности в России, дополнительно изучается воздействие данных технологий на социальные отношения, рынок труда и безопасность.

ИИ как драйвер изменений в бизнесе. Примеры использования ИИ российским бизнесом.

1. Сбер активно внедряет ИИ в широкий спектр своих процессов от обслуживания клиентов до повышения эффективности внутренних процедур.

Например:

- виртуальный помощник «Салют», работающий на основе NLP (обработки естественного языка), выполняет 68% рутинных задач по взаимодействию с клиентами;
- алгоритмы машинного обучения позволяют точно оценивать кредитоспособность заёмщиков, позволяя в 60% случаев практически полностью автоматизировать решение о выдаче кредита предприятию [2, с. 68];
- СберМедИИ внедряет медицинский сервис «Топ-3», который ставит три наиболее вероятных диагноза по текстовому описанию симптомов пациента. С его помощью было поставлено более 10 млн предварительных диагнозов (<https://sbermed.ai/our-algorithms/top-3>).

Кроме того, «Сбер» активно делится инструментами ИИ с другими компаниями через платформу SberCloud ML Space, которая предоставляет предприятиям малого и среднего бизнеса доступ к инновациям в области анализа данных и предсказательной аналитики.

В ноябре 2024 года в Сбере появилось новое структурное подразделение – центр «ИИ для науки». В центре будут разрабатывать платформу ИИ для научных исследований в химии, физике, биологии и других науках.

Андрей Белевцев, старший вице-президент, руководитель блока «Технологическое развитие» Сбербанка, в связи с открытием данного структурного подразделения говорил: «Наша цель – создать ИИ-инструмент, который кратно усилит исследователей не только внутри Сбера, но и во всей стране. Это поможет отечественным учёным чаще совершать открытия и прорывы – как в фундаментальной, так и в прикладной науке»¹

Глава Сбербанка Герман Греф отмечал: «Генеративный ИИ – одна из самых потрясающих технологий из того, что человечество придумало, взаимодействие с ним открывает нам новые горизонты. ИИ может придумывать сам себя, генерировать сам себя – это то, что вынесет человечество на принципиально новую ступень своего развития»².

2. Яндекс активно развивает свои продукты, интегрируя алгоритмы ИИ в множество сервисов, что значительно повышает их эффективность и удобство для пользователей:

- а) Яндекс. Навигатор – приложение использует алгоритмы ИИ для расчёта оптимальных маршрутов с учётом пробок, погодных условий и дорожных перекрытий. Алгоритмы создают динамические маршруты в реальном времени, что позволяет пользователям минимизировать время в пути;
- б) Яндекс. Такси и беспилотные технологии – в сервисе задействованы умные алгоритмы для распределения заказов, прогнозирования спроса и оптимизации логистики, благодаря чему сокращается время ожидания и затраты на поездки.

¹ https://banks.cnews.ru/news/line/2024-11-27_andrej_belevtsev_v_sberbanke?p=homecnews_mob (дата обращения: 16.03.2025).

² https://www.stoletie.ru/lenta/gref_rasskazal_o_perspektivah_iskusstvennogo_intellekta_259.htm (дата обращения: 15.03.2025).

Одним из направлений развития компании является тестирование и использование беспилотных автомобилей. Такие автомобили оснащены сложнейшими алгоритмами ИИ, которые обрабатывают данные с сенсоров в реальном времени, чтобы обеспечить безопасность и надёжность на дорогах:

- в) голосовой ассистент «Алиса» — демонстрирует высокий уровень понимания человеческой речи благодаря использованию обработки естественного языка (NLP). «Алиса» помогает пользователям взаимодействовать с другими сервисами Яндекса, включая Навигатор, Музыку и Поиск;
- г) Яндекс. Маркет — в e-commerce системе Яндекс применяет ИИ для анализа пользовательского поведения. Сервис персонализирует рекомендации товаров, улучшая клиентский опыт и увеличивая конверсию продаж.

Яндекс активно использует машинное обучение в своих продуктах, чтобы улучшить качество услуг и предлагать их в удобной и интуитивно понятной форме для миллионов пользователей.

Александр Крайнов, директор по развитию искусственного интеллекта Яндекс: «Искусственный интеллект — это способ сделать процесс лучше и оптимальнее»¹.

- 3. Mail.ru Group активно развивает проекты в области ИИ, внедряя технологии во множество своих продуктов и сервисов. В частности, ИИ используется в таких направлениях, как обработка естественного языка (NLP), компьютерное зрение, машинное обучение и рекомендационные системы.

Основные проекты Mail.ru Group в области ИИ:

- а) Маруся — умный голосовой помощник, был запущен в 2019 году, использует технологии обработки естественного языка для построения диалогов. Маруся интегрирована с экосистемой VK и обеспечивает доступ к музыке, умным устройствам и другим сервисам;
- б) рекомендательные системы — компания активно применяет системы ИИ в своих популярных продуктах, таких как VK, Одноклассники и Почта Mail.ru. Эти системы анализируют пользовательские предпочтения и предлагают контент, персонализированный с точностью к каждому пользователю — будь то публикации в соцсетях, новости или видеоконтент;
- в) компьютерное зрение и модерация контента — Mail.ru Group внедрила ИИ для автоматической модерации контента. ИИ способен анализировать фотографии, видео и текстовые сообщения на наличие запрещенных материалов, что позволяет поддерживать чистоту контента в социальных сетях.

Mail.ru Group продолжает инвестировать в развитие ИИ, делая его неотъемлемой частью своих продуктов и оказывая значительное влияние на развитие технологий в масштабах всей страны.

- 4. X5 Group (сети «Пятёрочка» и «Перекрёсток») использует искусственный интеллект для работы по определению цен, ассортимента и логистики.

Например, по данным компании, весовые товары входят в 30% чеков. В течение одного часа кассир взвешивает продукты около 47 раз. На одну такую процедуру уходит около 14,5 секунд. Тратить на этот процесс в два раза меньше времени также помогает ИИ. Компания научила ИИ определять типы овощей и фруктов с точностью более 98%. Кассирам не нужно больше искать наименование товара, чтобы пробить его стоимость — за них это сделают «умные» весы. Таким образом можно сэкономить 1300 часов в год на обслуживание покупателей на кассе.

Александр Костин, управляющий директор X5 Tech «последний релиз DeepSeek существенно демократизировал доступ к большим моделям очень высокого качества, которые можно развернуть внутри на своей инфраструктуре. И мы достаточно активно начали развивать направление CoPilot, причём и для офисных сотрудников, и для инженеров. Сегодня в CoPilot X5 мы фиксируем более 2200 пользователей в месяц, а обращений к ИИ — более 82 400...»²

- 5. ГК «Дамате» (крупный агрохолдинг Пермского края)

Совместно с компаниями КРОК и ООО «Коннектом-Сервис» была разработана система аналитики и мониторинга жизненного цикла крупного рогатого скота с использованием ИИ.

Эффекты³:

- до пары минут снижение времени определения момента рождения телёнка;
- от 10 до 15% роста продуктивности животноводства;
- до 100% сокращение краж и ошибок при учете.

¹ <https://ict.moscow/projects/ai/?newsId=6571e487327dbd0bca5872c1> (дата обращения: 17.03.2025).

² <https://www.x5.ru/ru/publication/x5-peresobiraet-it-blok-i-rasshiryayet-primeneniye-robotov> (дата обращения: 14.03.2025).

³ https://files.data-economy.ru/Docs/Infografika_AI_s_h_Russia.pdf (дата обращения: 19.03.2025).

6. ПАО «Газпромнефть» внедряет ИИ для анализа геологических данных, что позволяет автоматизировать оценку перспективности месторождений, эффективно отбирать участки для бурения. Кроме того, системы прогнозирования технического состояния оборудования позволяют на 25% сократить затраты на техническое обслуживание.

Глава ПАО «Газпром нефть» Александр Дюков: «Если говорить о консервативной оценке эффекта, то для нашей компании без цифровых технологий, без искусственного интеллекта финансовый результат каждый год был бы меньше на 500 млрд рублей, а может, и больше. Сроки реализации крупных проектов были бы семь-восемь лет, а не три года. Мы добывали бы в два раза меньше нефти...»¹.

7. Skinive (skinive.com/ru/) использует ИИ для определения кожных заболеваний по фото, система может определять 30 видов кожных заболеваний с точностью 78–92% в зависимости от класса заболевания.

В целом на текущий момент использование ИИ позволяет [3, с. 495]:

- 1) производить автоматизацию/оптимизацию рутинных процессов и повышение их эффективности;
- 2) улучшать клиентский сервис и производить его персонализацию;
- 3) увеличивать точность и качество работы;
- 4) снижать затраты и экономить временной ресурс;
- 5) поддерживать инновации и научные исследования;
- 6) обеспечивать безопасность;
- 7) улучшать качество жизни и здоровья;
- 8) прогнозировать и управлять рисками [4, с. 37] и др.

Внедрение ИИ становится стратегическим инструментом, позволяющим компаниям оставаться конкурентоспособными, наращивать доходы и создавать новые продукты, одновременно повышая удовлетворённость клиентов и оптимизируя операционные процессы.

Высокое значение внедрению ИИ придаёт и руководство страны, в частности Владимир Путин в декабре 2024 года сказал: «Россия должна стать лидером по масштабу применения ИИ во всех сферах жизни»², а Дмитрий Чернышенко, заместитель председателя правительства РФ, считает, что: «искусственный интеллект станет основным драйвером технологической независимости нашей страны»³.

ИИ как угроза для общества.

ИИ всё больше проникает в нашу повседневную жизнь, предлагая невероятные возможности, но он также создает и серьёзные вызовы. Несмотря на все преимущества, такие как автоматизация процессов, улучшение диагностики в медицине или повышение комфорта и удобства, ИИ также вызывает у Общества множество опасений. Они связаны с его влиянием на экономику, социальные устои, конфиденциальность, безопасность и даже морально-этические стандарты [5, с. 13].

Рассмотрим подробнее, почему ИИ может представлять угрозу для общества.

1. Рост безработицы и экономическое неравенство [6, с. 126].

Одной из главных угроз ИИ для общества считается автоматизация рутинных задач, что приводит к сокращению рабочих мест.

Наиболее сильно это затрагивает сектора с низкоквалифицированным трудом:

- транспорт – развитие беспилотных автомобилей (Tesla, Яндекс. Беспилотники) создаёт угрозу для миллионов водителей;
- ритейл – кассы самообслуживания, внедрённые X5 Group, Amazon и другими, заменяют кассиров;
- сфера обслуживания – чат-боты и голосовые помощники («Алиса», системы «Сбер» и т.п.) заменяют операторов call-центров крупных компаний;
- роботы – сборщики на складах (Amazon Robotics занимается развитием данного направления, Wildberries пытается развивать аналогичное) заменяют кладовщиков.

Проблема состоит в том, что большинство работников этих отраслей не имеет доступа к достаточным ресурсам для переквалификации, что обостряет неравенство. Крупные компании, владеющие ИИ, получают огромные прибыли, в то время как миллионы людей могут лишиться стабильной работы.

¹ <https://finance.rambler.ru/business/52888889-gazprom-neft-bez-tsifrovyyh-tehnologiy-i-ii-dobyvala-by-v-dva-raza-menshe-nefti> (дата обращения: 15.03.2025).

² <https://rg.ru/2024/12/11/saga-o-forsajte.html> (дата обращения: 17.03.2025).

³ <https://russia.ru/news/dmitrii-cernysenko-iskusstvennyi-intellekt-stanet-osnovnym-draiverom-texnologiceskoi-nezavisimosti-nasei-strany> (дата обращения 16.03.2025).

2. Усиление контроля со стороны государства и потеря конфиденциальности.

ИИ, особенно базирующийся на технологиях обработки данных, всё чаще используется для наблюдения за обществом. В частности, системы распознавания лиц (например, ПО от Ntechlab) активно используется для мониторинга общественных пространств.

Угроза конфиденциальности: огромные массивы данных о потребителях собираются компаниями и государственными структурами. Это позволяет собирать не только информацию о покупках и передвижениях, но и с помощью ИИ предугадывать предпочтения, поведение и даже политические взгляды.

Цифровая слежка — технологии слежения, интегрированные с ИИ, как в Китае, могут использоваться для контроля за обществом вплоть до подавления свободы слова и лишения граждан прав на личную жизнь.

3. Этические проблемы и алгоритмическая дискриминация [7, с. 114].

ИИ обучается на огромных массивах данных, которые могут содержать устаревшие, некорректные с точки зрения современного общества, представления, например в 2018 году система найма от Amazon дискриминировала женщин, поскольку алгоритм обучался на исторических данных, где женские резюме встречались реже.

Системы с ИИ могут принимать решения (например, о выдаче кредитов или назначении льгот) только на основе математических моделей, не учитывая человеческий фактор.

Использование ИИ для отслеживания активности работников (например, определение продуктивности через анализ рабочей активности), повышает давление на них, при этом для ИИ представляется затруднительным учитывать такие человеческие факторы, как здоровье, усталость, семейные обстоятельства и т.п.

Это угрожает созданием несправедливых решений, которые могут усилить социальное неравенство или создавать необоснованные барьеры для определённых групп населения.

4. Риски утечек данных и киберугроз.

С увеличением внедрения ИИ увеличивается и объём обрабатываемых данных, что делает их мишенью для кибератак. Риски включают:

- хищение личной информации для финансовых махинаций;
- использование данных для манипуляции общественным мнением, дезинформации или политического вмешательства;
- угрозу национальной безопасности, если критически важные системы (энергетика, транспорт, здравоохранение) попадут под контроль злоумышленников.

Таким образом, развитие ИИ может поставить под угрозу безопасность общества.

5. Моральное воздействие и дегуманизация.

Современное общество всё больше взаимодействует с технологиями, заменяющими живое человеческое общение. Это имеет ряд последствий:

- изоляция — голосовые помощники, чат-боты, ИИ-системы поддержки заменяют обычное общение, что может привести к эмоциональной изоляции людей;
- проблемы идентичности — использование ИИ в развлекательной индустрии (например, генераторы контента) может лишить общество культурной индивидуальности. Уже сейчас ИИ в той или иной мере заменяет художников, дизайнеров, писателей, сценаристов;
- моральные вопросы — у ИИ нет «морали», он принимает решения только на основе данных, математических моделей, что может быть опасно в ситуациях, требующих тонкого понимания социальных процессов.

6. Монополизация технологий и зависимость от крупных корпораций.

Разработка и внедрение ИИ требуют огромных финансовых и технических ресурсов, что ограничивает сферу использования технологий крупнейшими корпорациями и странами с развитой экономикой.

Крупные компании, такие как Google, Amazon, Microsoft, Яндекс и Сбер, контролируют подавляющую часть инструментов на основе ИИ. Соответственно, малый и средний бизнес становится всё более зависимым от услуг этих корпораций, что усиливает монополизацию либо просто становится неспособным конкурировать с крупным бизнесом ввиду отсутствия доступа к ряду «дорогих» технологий.

Кроме того, многие российские компании продолжают использовать иностранные платформы, такие как Google Cloud или AWS (Amazon Web Services), что в условиях глобальной нестабильности и текущих ограничений (санкций) может существенно ослабить национальную экономику.

7. Угрозы физической безопасности.

Есть и более драматические сценарии – использование ИИ в военной сфере, например для создания автономных дронов или управляемого оружия. Это ставит вопросы о том, как человечество контролирует технологии, если ИИ начнёт действовать автономно, его ошибки могут привести к катастрофическим последствиям. Примером может служить гипотетическое использование ИИ для определения целей атаки без участия человека.

Способы минимизации угроз.

Развитие ИИ неизбежно, но его внедрение должно сопровождаться жёстким контролем, как со стороны государств, так и со стороны общества. Необходимы:

- 1) этические и правовые нормы – разработка регуляций, защищающих права граждан, данные и конфиденциальность;
- 2) открытый доступ к технологиям – обеспечение равного доступа к ИИ для малых и средних компаний;
- 3) образование и переподготовка – создание программ для обучения людей новым профессиям, которые будут востребованы в будущем;
- 4) повышение осведомлённости – обучение обществу основам работы ИИ и его влиянию на нашу жизнь.

ИИ может стать как благом, так и угрозой для общества – всё зависит от того, как человечество будет управлять развитием этой технологии. Вместо того, чтобы вытеснять человека, ИИ должен дополнять его, улучшая жизнь, ускоряя прогресс, появление новых технологий и т.п., но не лишая её смысла и человечности.

Литература

1. *Пронин П. С.* Искусственный интеллект: мировые тренды и российские стартапы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2 (109). С. 66–69.
2. *Пономаренко А. С.* Внедрение генеративного искусственного интеллекта в бизнес-среду: сложности, тенденции и перспективы // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2024. № 19. С. 64–72.
3. *Батищев А. В.* Анализ перспектив и проблем управления бизнес-процессами малого бизнеса на основе технологий искусственного интеллекта // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 492–497.
4. *Агравал А., Ганс Д., Голдфарб А.* Искусственный интеллект на службе бизнеса. Как машинное прогнозирование помогает принимать решения. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. – 336 с.
5. *Агаджанян С. А.* Применение искусственного интеллекта в маркетинге: возможности и ограничения // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 8 (114). С. 11–15.
6. *Дэвенпорт Т.* Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику: преимущества и сложности. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 316 с.
7. *Дементьев К. И.* Анализ мирового опыта применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов предприятий // Управленческое консультирование. 2023. № 1 (169). С. 107–120.

Кудинов Павел Сергеевич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 1970057@gmail.com
SPIN-код: 7250-4034
ORCID: 0009-0004-2026-5409

Кадровый менеджмент в кризисных ситуациях

Аннотация. В ходе исследования было предложено эффективное решение кадрового менеджмента для средних компаний, столкнувшихся с кризисом роста. Автор обращает внимание на вопросы оптимизации найма и развития сотрудников. Особо выделяется важность улучшения качества менеджерского состава. Применение фреймворка, включающего элементы корпоративной культуры, регулярной индексации окладов, нематериальных бонусов и целенаправленной работы с текущими кадрами, позволяет компании снизить риски, связанные с деградацией качества персонала в условиях кризиса роста.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, кризис роста, IT-компании, мидл-менеджмент.

Kudinov Pavel,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 1970057@gmail.com
SPIN-code: 7250-4034
ORCID: 0009-0004-2026-5409

HR Management in Crisis Situations

Abstract. During the research, an effective human resource management solution was proposed for medium-sized companies facing growth crises. The author highlights issues related to optimizing hiring and employee development. Special emphasis is placed on improving the quality of the management team. The application of a framework that includes elements of corporate culture, regular salary indexing, non-material bonuses, and targeted work with existing staff allows the company to reduce risks associated with the degradation of personnel quality during periods of growth crises.

Keywords: human resource management, growth crisis, IT companies, middle management.

Вопрос кадрового менеджмента в компаниях, которые столкнулись с кризисом роста, всегда актуален. Удлиняются и формализуются коммуникации, становится невозможным прямое управление и появляется мидл-менеджмент, а руководители, не имеющие практического опыта управления большим коллективом, испытывают трудности. Это ведёт к замедлению роста бизнеса и потере конкурентного преимущества.

Если такая проблема наблюдается сразу в нескольких компаниях — лидерах новой отрасли, то замедляется рост целого сектора экономики. Для того чтобы сохранить инновационность, исполнять прогрессивные бизнес-стратегии и обеспечивать финансовую ликвидность, компании важно правильно подходить к кадровой политике. Особенно это актуально в IT компаниях, так как в них сотрудники — основное средство производства конечного продукта.

Задача этой работы — предложить фреймворк управления кадрами в ситуации кризиса роста средних компаний (компании, в которых численность персонала составляет 70–300 чел.). Для этого автор применяет индукцию, синтез научного и практического знания, анализ и интервью как методы научного исследования.

Рассмотрим детальнее первопричины возникновения кризиса роста. На своём пути каждая компания проходит этапы становления внутренней культуры и кадровой политики. Это неизбежность, связанная с увеличением численности сотрудников. В работах [1; 2, с. 3081] исследователи обращают внимание на то, что прогресс, изначально ставящий перед собой цель улучшения, упрощения, приводит к усложнению процессов и это – парадокс. Для решения проблемы используют различные стратегии: от оптимизации операционной деятельности [3; 4] до полной реструктуризации бизнеса [5].

Проведя структурированное интервью с руководителями IT-компаний высшего звена М. Г. и И. Р., а также синтезируя практический опыт, автор может заключить, что при нормальном развитии бизнеса процессы роста должны происходить плавно, без шоковых антикризисных мер. Так как существует феномен корпоративной инертности [6], для обеспечения последовательного совершенствования нужно заранее формировать ресурсы, требуемые для роста.

Основной ресурс любой компании – сотрудники. Стоимость найма нового сотрудника может доходить до половины его годового оклада [7]. При этом сохраняется риск совершить ошибку и нанять недостаточно компетентного человека. Поэтому для того, чтобы обеспечивать эффективное, непрерывное функционирование бизнеса, необходимо работать не только над наймом, но и над удержанием лучших. Это подчёркивается в исследованиях [8; 9], которые говорят о том, что выгоднее развивать старых сотрудников, а не инвестировать в новых.

Также становятся важными такие методы повышения лояльности, как: построение корпоративной культуры, регулярная индексация окладов, дополнительные нематериальные бонусы в виде ДМС и других компенсаций. Не будем останавливаться детальнее на работе с текущим кадровым составом, а посмотрим шире – как кризис роста влияет на циклы найм–работа–увольнение и профессиональный уровень работников.

Но что будет, если не получится удержать эффективного сотрудника и тем более менеджера? Без должного инвестирования в персонал остаются менее компетентные менеджеры, которые нанимают всё менее компетентных людей, так как профессионалы не готовы выбирать компанию, находящуюся в кризисе. Соответственно, когда цикл повторится, эти оставшиеся сотрудники нанимают ещё менее профессиональных соискателей, и компания деградирует ещё быстрее и быстрее. Систематическое снижение качества менеджерского состава и есть основная проблема кадрового менеджмента в условиях кризиса роста бизнеса.

Для того чтобы её избежать, необходимо не только инвестировать в актуальный кадровый состав. Важно заранее предвидеть этапы развития компании и увольнять тех, кто не способен справиться с большей зоной ответственности или не соответствует корпоративным ценностям. Таким образом мы увеличиваем долю сильных сотрудников, которые не уходят благодаря дополнительным инвестициям. Это также способствует повышению качества найма.

Таким образом можно сформулировать, что для успешного преодоления кризиса роста необходимо не только инвестировать в привлечение новых сотрудников, но и активно работать с текущим кадровым составом, обеспечивая его развитие и вовлечённость. Успешные компании на этапе кризиса роста ориентируются на построение системы, которая способствует устойчивому росту и удержанию ключевых сотрудников, предотвращая деградацию качества управления.

Поставленная в начале работы цель – разработать фреймворк управления кадрами в условиях кризиса роста средних IT-компаний – успешно достигнута. Предложенные рекомендации и методы помогут компаниям обеспечить долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Литература

1. Романовских П. Кризис роста бизнеса и способы его преодоления [Электронный ресурс] // Контур. URL: https://kontur.ru/articles/53781-krizis_rosta_biznesa_i_sposoby_ego_preodoleniya (дата обращения: 25.03.2025).
2. Edwards M. G. The growth paradox, sustainable development, and business strategy // Business Strategy and the Environment. 2021. Vol. 30. № 7. P. 3079–3094.
3. Comfort L. K. Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control // Public Administration Review. 2007. Vol. 67. Suppl. 1. P. 189–197.
4. Кучма С. В. Антикризисное управление в системе управления предприятием // Молодой ученый. 2015. № 10-2 (25). С. 35–39.

5. *Цапина Т. Н., Безрукова Н. А.* Реструктуризация компании как способ её развития в условиях кризиса // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы: сборник статей по материалам VII Международной студенческой научно-практической конференции, Нижний Новгород, 07 апреля 2022 года. — Нижний Новгород: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2022. С. 36–40.
6. *Синельников А. В.* Причины возникновения кризиса в успешных компаниях // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2013. № 2 (46). С. 199–202.
7. *Tarki A., Cowen T., Ham A.* It's Time to Streamline the Hiring Process [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-streamline-the-hiring-process> (дата обращения: 27.03.2025).
8. *Лобанова К. Ю., Бикметов Р. Ш.* Текучесть кадров и мероприятия по ее снижению // Вектор экономики. 2019. № 9 (39). С. 46.
9. *Цветочкина И. А., Холопова М. А.* Увольнение персонала: предпосылки, причины, последствия // Инновации в менеджменте. 2020. № 1 (23). С. 66–71.

Кудрявцев Владимир Викторович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: pojaru.net@mail.ru

Методология цифровой трансформации

Аннотация. Разработанная в данной статье научная работа методология цифровой трансформации открывает широкие перспективы для дальнейших исследований и практических экспериментов. Для полноценного понимания потенциала и ограничений выбранного подхода имеет смысл рассмотреть дополнительные аспекты, которые могут стать базой для следующих направлений работы.

Ключевые слова: цифровая трансформация, интегративная модель управления, практическая реализация, корпоративная культура, кадровый потенциал, управление изменениями, риск-менеджмент, аналитика big data, внешняя экосистема и партнерство.

Kudryavtsev Vladimir,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: pojaru.net@mail.ru

Methodology of Digital Transformation

Abstract. The digital transformation methodology developed in this paper opens up broad prospects for further research and practical experiments. For a comprehensive understanding of the potential and limitations of the chosen approach, it is worthwhile to consider additional aspects that may serve as the basis for subsequent research directions.

Keywords: digital transformation; integrated management model; practical implementation; corporate culture; human capital; change management; risk management; big data analytics; machine learning; external ecosystem and partnership.

Поскольку современная бизнес-среда характеризуется высокой динамикой и непрерывными технологическими сдвигами, успешная цифровая трансформация требует не только глубокого анализа текущих стратегий и выбора оптимального направления, но и постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию. В этом контексте особое внимание следует уделять методам управления изменениями, которые могут быстро адаптироваться к новым вызовам и свести к минимуму потенциальные риски.

Практическое применение модели интеграции цифровизации включает несколько ключевых шагов. Первый этап включает в себя создание междисциплинарной группы, встречу специалистов ИТ, аналитиков, экспертов по организационному развитию и представителей бизнес-подразделений [1, с. 11]. Группе «необходимо не только разрабатывать и опробовать новые решения, но и регулярно проводить обзор процессов, выявлять узкие места и определять приоритетные области для совершенствования. Современные инструменты, такие как бизнес-анализ и системы машинного обучения, позволяют осуществлять мониторинг эффективности реализованных инициатив в режиме реального времени и оперативное принятие решений для решения выявленных проблем [2, с. 26].

На следующем этапе важно обеспечить комплексное обучение персонала, поскольку успешность цифровой трансформации во многом зависит от компетенций сотрудников, их готовности воспринимать инновационные методы работы и осваивать новые технологические инструменты. Программы повышения квалификации, семинары и тренинги, проводимые в сотрудничестве с образовательными учреждениями и ведущими экспертами рынка, способствуют формированию внутренней культуры постоянного развития и поддержки инноваций. Внедрение политики непрерывного образования помогает не только повысить уровень цифровой грамотности, но и стимулирует мотивацию сотрудников, делая их активными участниками процесса трансформации [3, с. 122].

Ещё одним важным аспектом является разработка системы управления рисками, которые могут возникнуть при проведении цифровых преобразований. Риски связаны как с технологическими аспектами (неполадки оборудования, кибератаки, ошибки в алгоритмах), так и с человеческим фактором (сопротивление изменениям, недостаточная квалификация персонала). Для минимизации данных рисков рекомендуется создание специализированного аналитического центра, который будет осуществлять прогнозирование возможных негативных сценариев и разрабатывать стратегии оперативного реагирования. Сочетание в этой системе методов управления, основанных на данных, позволяет не только своевременно выявлять потенциальные угрозы, но и адаптировать меры безопасности с учётом изменений внешней среды.

Важным компонентом является создание партнёрств с третьими сторонами технологических решений и консалтинговых компаний, которые имеют опыт в реализации проектов оцифровки в различных отраслях. Сотрудничество позволяет нам ускорить процесс адаптации новых технологий, обмена знаниями и использования передовой практики, накопленной ведущими игроками на рынке. Этот подход способствует созданию инновационной экосистемы, в которой каждая сторона вносит свой вклад в разработку общей стратегии, что, в свою очередь, повышает устойчивость организации к внезапным изменениям в конкурентной среде.

Помимо технических и организационных изменений, система обратной связи внутри компании должна постоянно совершенствоваться. Непрерывный сбор и анализ восприятия изменений клиентами и сотрудниками даёт возможность адаптировать внутренние процессы и повысить уровень удовлетворённости всех заинтересованных сторон. Такой подход способствует формированию гибкой и адаптивной управленческой структуры, которая ориентирована на постоянное совершенствование бизнес-процессов и повышение эффективности в реализации стратегических целей.

Практическая реализация и этапы внедрения. В основе успешного перехода от теоретического моделирования к практическому применению лежит детальное планирование и поэтапное тестирование инициатив цифровой трансформации. Предприятие должно быть готово к проведению цифровых преобразований как в техническом, так и в социально-экономическом аспекте. По определению цифровая трансформация осуществляется в рамках соответствующей стратегии. Стратегия цифровой трансформации промышленного предприятия, в числе прочего, основывается на знаниях по теории и практике цифровых технологий. Следовательно, компетенции сотрудников, по крайней мере, должны позволять разработать соответствующие планы и мероприятия, необходимые процедуры, а также обосновывающие и фиксирующие документы. Наличие квалифицированного штатного и/или привлечённого персонала является важным, но не единственным условием успешной корпоративной цифровой трансформации.

Рекомендуется разработать дорожную карту, отражающую следующие ключевые этапы:

- менеджмента (административный, экономический и социально-психологический);
- опрос (анкетирование);
- анализ результатов самооценки.

Уровни развития цифровой инфраструктуры предприятия и региона локации могут как содействовать цифровым преобразованиям, так и быть для них существенным препятствием. Именно оценка готовности и/или уровня цифрового развития предприятия, а также анализ рисков и соотношения возможных выгод и проблем позволяет руководству предприятия сначала принять решение о необходимости проведения цифровой трансформации или об отказе от неё, а затем — корректировать процесс исполнения, если в этом возникнет необходимость [4, с. 805].

Разработка программ адаптации, включающих элементы наставничества и постоянного обмена опытом, способствует быстрому внедрению изменений и более высокой устойчивости организации к внешним вызовам.

Управление рисками в условиях постоянной динамики рынка

Цифровая трансформация требует не только технических и управленческих усилий, но и грамотного подхода к управлению возникающими рисками. Для этого стоит рассмотреть:

- разработку и внедрение системы контроля, основанной на аналитике Big Data, которая позволяет оперативно выявлять узкие места и точки потенциального сбоя в бизнес-процессах [5, с. 28–29];
- использование методов прогнозирования, в том числе с применением машинного обучения, для моделирования сценариев развития ситуации в условиях изменчивых внешних факторов;
- формирование стресс-тестирования для оценки готовности организации к неожиданным внешним воздействиям и кризисным ситуациям.

Комплексное управление рисками становится необходимым инструментом, обеспечивающим не только оперативное реагирование, но и долгосрочную устойчивость бизнеса.

При использовании периферийных вычислений обработка данных начинается в точке сбора, и только те данные, которые должны быть сохранены, отправляются в облако. Это делает периферийные вычисления более эффективными и масштабируемыми, а также снижает нагрузку на сеть.

Граничные (периферийные) вычисления появились с распространением устройств интернета вещей и нашли применение в различных обстоятельствах, относимых к интернету вещей, в самоуправляемых автомобилях и, конечно, в производственном оборудовании.

Рациональное применение периферийных вычислений может принести многочисленные преимущества в деятельность промышленных предприятий. Результатом их внедрения могут стать:

- снижение эксплуатационных расходов;
- повышение операционной эффективности;
- увеличение пропускной способности;
- сокращение непроизводительного времени и незапланированных простоев;
- снижение затрат и частоты технического обслуживания;
- улучшение качества продукции;
- повышение безопасности работы сотрудников;
- оптимизация цепочек поставок;
- сокращение объёма запасов и затрат на их хранение [5, с. 287–288].

Дорогостоящая пропускная способность сетей и скорость отклика заставляют многие предприятия делать выбор в пользу граничных (периферийных) вычислений. Они идеально подходят для тех мест, где требуется ограниченное сетевое подключение к облачным сервисам, вычислениям, аналитике и хранилищам. Это лучший выбор, когда производителю требуется мгновенная обработка данных для принятия решений в режиме реального времени без необходимости сначала отправлять данные в облако.

Применение технологии периферийных вычислений являются действенным инструментом управления риском. Перебои в подключении к облаку больше не останавливают производственные процессы.

Одновременно развивается и соответствующее новым технологическим решениям промышленное программное обеспечение [6].

В совокупности данные направления расширяют представление о цифровой трансформации как о сложном, многоаспектном процессе, включающем технические, управленческие и культурные преобразования. Продолжая наработку интегративной модели, организация получает возможность не только оптимизировать внутренние бизнес-процессы, но и динамически адаптироваться к вызовам современного рынка. Такой комплексный подход свидетельствует о значительном научном и практическом вкладе в развитие теории управления, открывая новые горизонты для дальнейших исследований и реализации гибких стратегических решений.

Таким образом, интеграция цифровых технологий, систем управления изменениями, профессионального развития сотрудников и партнёрских отношений создаёт мощную основу для устойчивого развития организации. Разработка такой методической платформы демонстрирует научную новизну подхода, предлагая комплексное решение, которое учитывает не только технические аспекты, но и социально-культурные и организационные факторы, необходимые для успешной трансформации в условиях современного рынка. Именно эта синергия инноваций и управленческих практик позволяет организациям не только адаптироваться к быстрым изменениям внешней среды, но и закладывать фундамент для долгосрочного конкурентного преимущества.

Литература

1. *Морозов М. А., Морозова Н. С.* Современное состояние и перспективы развития цифровой трансформации промышленных предприятий / Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики: коллективная монография. — М.: «Мир науки». 2021. — 296 с.
2. *Цыцарова Н. М.* Роль корпоративной культуры в цифровой трансформации организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 2 (164). С. 121–124.
3. *Осипов К. А.* Использование технологий Big Data в формировании системы управления рисками предпринимательских структур // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 2 (40). С. 27–32.
4. *Веретёхин А. В.* Методология управления цифровой трансформацией промышленного предприятия // Вестник Удмуртского университета 2024. Т. 34. Вып. 5. С. 800–807.
5. *Никонорова А. В., Хорошавина Н. С.* Проблемы и перспективы применения современных цифровых технологий на промышленных предприятиях / Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики: коллективная монография. — М.: «Мир науки». 2021. — 296 с.
6. *Hamilton Eric.* What is Edge Computing: The Network Edge Explained // Cloudwars. URL: <https://www.cloudwards.net/what-is-edge-computing/> (дата обращения: 26.05.2025).

Кузнецов Георгий Андреевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: gkuznetsov106@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5260-450X

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Особенности стратегического развития банковской отрасли в России

Аннотация. Российская банковская сфера, обладая открытым характером своей деятельности, испытывает сильное влияние со стороны внешних условий. Внешняя среда российской банковской отрасли очень сложна и имеет высокий уровень динамизма. В связи с этим важным аспектом в обеспечении успешного стратегического развития банковской отрасли является наличие адаптационной модели стратегического управления и развития. В последнее время банковская отрасль России функционирует в условиях высокой неопределённости. Учитывая существенные негативные воздействия на российскую банковскую отрасль, можно констатировать, что она оказалась в специфических условиях, которые повлияли на формирование особенностей её стратегического развития. Следовательно, определение особенностей стратегического развития банковской отрасли в России на данный момент является актуальной темой исследования. Целью исследования является выявление особенностей стратегического развития банковской отрасли в России. Задачами исследования являются следующие: осуществить компаративный анализ источников для определения текущего состояния банковской отрасли в России; провести SWOT-анализ для выявления существенных факторов, влияющих на банковскую отрасль. В качестве методов исследования были использованы: стратегический анализ, в том числе SWOT-анализ; сравнительный и ситуационный анализ, а также компаративный анализ источников. Результат исследования: совокупность существенных параметров, которые способны повлиять на ход развития банковской отрасли в России.

Ключевые слова: банки, банковская отрасль, стратегическое развитие, стратегия банка, SWOT-анализ.

Kuznetsov Georgy,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: gkuznetsov106@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5260-450X

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Features of the Strategic Development of the Banking Industry in Russia

Abstract. The Russian banking sector, having an open nature of its activities, is strongly influenced by external conditions. The external environment of the Russian banking industry is very complex and has a high level of dynamism. In this regard, an important aspect in ensuring successful strategic development of the banking industry is the availability of an adaptive model of strategic management and development. Recently, the Russian banking industry has been operating in conditions of high uncertainty. Given the significant negative impacts on the Russian banking industry, it can be stated that it found itself in specific conditions that influenced the formation of the features of its strategic development. Therefore, determining the features of the strategic development of the banking industry in Russia is currently a relevant topic of research. The purpose of the study is to identify the features of the strategic development of the banking industry in Russia. The following research methods were used: strategic analysis, including SWOT analysis; comparative and situational analysis, as well as comparative analysis of sources. The result of the study is a set of significant parameters that can influence the development of the banking industry in Russia.

Keywords: banks; banking industry, strategic development, bank strategy, SWOT analysis.

Банковская отрасль России имеет открытый характер, что позволяет внешним условиям оказывать на неё сильное воздействие, поэтому значимым условием успешного развития банковской отрасли является наличие адаптационной модели стратегического управления. В последние пять лет российская банковская отрасль регулярно подвергалась внешним шоковым воздействием наравне со всей экономикой России. Наиболее значимыми были 2020 год (пандемия коронавируса) и 2022 (начало СВО) [1]. Учитывая данные негативные воздействия на российскую экономику, и в том числе на банковскую отрасль, можно констатировать, что российская банковская отрасль оказалась в специфических условиях, которые потребовали разработки новых адаптационных стратегий управления и развития. Ситуация усугубляется тем, что внешняя среда банковской отрасли на данный момент очень слабо предсказуема и требует наличия хорошо проработанных мер для управления постоянно возникающими рисками, которые имеют в значительной степени новый характер. Следовательно, актуальность данной темы обусловлена необходимостью выявления особенностей стратегического развития банковской отрасли в России с целью определения перспектив её развития и рекомендаций по формированию новых адаптационных моделей стратегического управления банками.

Исследование проводилось при помощи следующих общенаучных методов: компаративный анализ, сравнительный и экспертный анализ. Кроме того, в качестве специфичного метода стратегического анализа был применен SWOT-анализ банковской отрасли [4].

Важным моментом, который нужно учитывать при определении особенностей стратегического развития банковской отрасли в России, является то, что прогнозы сильного спада российской экономики после 2020-го и 2022 года не сбылись, и банковская система России смогла адаптироваться к новым условиям. Можно констатировать, что имело место взаимное влияние развития экономики России в новых условиях и функционирование банковской отрасли в тот же период. На данный момент можно уже сделать вывод, что это взаимное влияние было положительным [2, с. 35; 3; 5]. Однако неопределённость внешней среды и высокая скорость изменения её факторов поставили задачи дальнейшего обеспечения успешного развития банковской отрасли в стратегической перспективе. Реализация этих задач требует в том числе выявления тех факторов, которые определяют специфику современной российской банковской отрасли. Выявление данных факторов осуществлено с помощью SWOT анализа банковской отрасли.

Как показал анализ матрицы SWOT-анализа, представленной в таблице 1, в поле СИВ сложились четыре стратегические пары, на основе которых можно сделать следующие выводы. Поскольку инновационный уровень современных российских банков достаточно велик, то это является аргументом, которой будет способствовать удовлетворению спроса на кредитование физических лиц. Кроме того, уровень качества предоставляемых на российском рынке финансовых услуг очень высок, поэтому прогнозируется рост объёмов продаж в данном секторе. Возникшая свободная ниша на финансовом рынке может быть успешно освоена за счёт увеличения популярности цифровых решений для банковской сферы.

В поле СЛВ сложились две стратегические пары, на основе которых можно сделать следующие выводы. Развитие цифровых решений для банковского сектора, позволяет повысить уровень индивидуализации сделок. Изменение кредитно-денежной политики государства в отношении кредитных организаций позволит расширить ассортимент сопутствующих услуг.

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа банковской отрасли России

Table 1

SWOT analysis matrix for the Russian banking industry

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды	
	Силы S1. Уровень инновационных бизнес-процессов S2. Высокий уровень качества банковских услуг (по ожиданиям целевого потребителя)	Слабости W1. Низкий уровень индивидуализации обслуживания W2. Ассортимент сопутствующих услуг узкий и требует углубления
Возможности O1. Изменение кредитно-денежной политики государства в отношении кредитных организаций O2. Рост спроса на кредиты физическим лицам O3. Развитие внутренних (российских) цифровых решений для банковского сектора	Поле СИБ S1→O2 S2→O2 S1→O3 S2→O3	Поле СЛВ O3→W1 O1→W2
Угрозы T1. Снижение спроса на кредиты предприятиям T2. Последствия кризиса, вызванного краткосрочным спадом экономики T3. Снижение платёжеспособного спроса населения	Поле СИУ T1→S2 T2→S2 T3→S1	Поле СЛУ T1→W1 T2→W2

Источник: составлено авторами на основе [2, с. 35; 3; 5].

Поле СЛУ содержит три стратегические пары, на основе которых можно сделать следующие выводы. Применение инновационных методов оказания банковских услуг позволяет привлечь в банки потенциальных потребителей, что в конечном итоге может положительно сказаться на уровне индивидуализации сделок. Несмотря на влияние кризиса, которое проявляется в уменьшении платёжеспособного спроса со стороны населения, уровень качества банковских услуг будет способствовать его постепенному выравниванию.

Поле СЛУ содержит две стратегические пары, на основе которых можно сделать следующие выводы. Снижение спроса на кредиты предприятиям усугубляется низким уровнем индивидуализации обслуживания. Последствия кризиса, вызванного краткосрочным спадом экономики, усиливаются отсутствием достаточно широкого ассортимента сопутствующих услуг и требует углубления.

Таким образом, результаты SWOT-анализа позволяют выявить следующие особенности стратегического развития банковской отрасли в России: цифровые банковские инновации являются определяющим фактором развития; кроме того, ключевым фактором, положительно влияющим на устойчивое

развитие российского банковского сектора, является значительное превышение качества банковских услуг российских банков над иностранными конкурентами; неопределённость и разнонаправленность спроса на банковские услуги создают существенную угрозу устойчивому развитию; необходимость кастомизации широкого спектра банковских услуг создаёт определённую внутреннюю угрозу развитию.

Исследование показало, что на данный момент особенностями стратегического развития российских банков являются наличие трёх основополагающих факторов развития, в том числе положительного: уровень инновационности банковских бизнес-процессов. Он, в свою очередь, поддерживается внешней возможностью, связанной с развитием внутренних цифровых решений для банковского сектора. В качестве отрицательных выступают: снижение спроса на кредиты предприятиям и последствия кризиса, вызванного краткосрочным спадом экономики.

Направлением дальнейших исследований в рамках данного научного направления является разработка программы стратегического развития банковской сферы.

Литература

1. *Батурова Н. В.* Банковский сектор: влияние санкций и пандемии // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 4 (50). С. 4–10.
2. *Золотова Л. В., Павлова М. М., Портнова Л. В.* Современное состояние, тенденции и перспективы развития банковского сектора и рынка банковских услуг. — Волгоград: Изд-во «Сфера», 2022. — 96 с.
3. О развитии банковского сектора российской федерации в январе 2024: информационно-аналитический материал. Февраль 2024 [Электронный ресурс]. Банк России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/48912/razv_bs_24_01.pdf (дата обращения: 09.03.2025).
4. *Пашков Р. В., Юденков Ю. Н.* Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа деятельности банка // Инновации и инвестиции. 2017. № 1. С. 32–36.
5. *Саадулаева Т. А., Штанов В. В.* Банковский сектор России: современное состояние и тенденции развития // Столыпинский вестник. 2023. № 5. С. 2804–2812.

Куликов Андрей Сергеевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: andrew.kulikoff@vk.com
ORCID: 0009-0008-6549-1273

Научный руководитель

Бандурин Александр Владимирович,

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры организационного менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: abander@mail.ru
SPIN-код: 4988-2805
ORCID: 0000-0002-3608-4168
Scopus Author ID: 56527389700

Перспективы цифровизации процесса управления персоналом на примере геймификации

Аннотация. Статья посвящена такому специфическому подходу в менеджменте как геймификация. Геймификация – ключевой инструмент в Индустрии 5.0, где важны креативность и человеческий капитал. Она заменяет жёсткий контроль на мотивацию, повышает вовлечённость и адаптирует управление к удалённой работе. Этот способ управления прошёл несколько этапов становления, от пилотных проектов до внедрения его в реальные практики. Существует достаточное количество предприятий категории А, которые активно внедряют у себя процесс геймификации. Менеджмент с элементами игры улучшает психологический климат в команде, лучше работает в «бирюзовых» компаниях. Игровые методы делают работу интереснее, а сотрудников – мотивированнее.

Ключевые слова: геймификация, IT, цифровая трансформация, адаптация менеджмента.

Kulikov Andrey,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: andrew.kulikoff@vk.com
ORCID: 0009-0008-6549-1273

Scientific Supervisor

Bandurin Alexander,

Doctor in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Organizational Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: abander@mail.ru
SPIN-code: 4988-2805
ORCID: 0000-0002-3608-4168
Scopus Author ID: 56527389700

Prospects for Digitalization of the Personnel Management Process Using Gamification as an Example

Abstract. The second decade of the 21st century has been marked by a global digital transition, impacting all spheres of life and the economy. This shift has been driven by technological advancements that have gradually diminished barriers such as distance, human physical limitations, language differences, and more. For instance, after 2020, there was an exponential increase in remote work due to the pandemic. Additionally, the last two years have seen a surge in economic transformations fueled by rapid developments in artificial intelligence. This new digital reality has fundamentally reshaped workforce management practices.

Under the influence of these trends, a distinct field of study has emerged—digital management—which explores both the managerial aspects of digital transformation and the dynamics of labor teams

shaped by the sixth technological paradigm. This article examines some of the most innovative approaches to personnel management, specifically the integration of game elements (gamification) and the delegation of tasks to artificial intelligence.

Keywords: gamification, IT, digital transformation, management adaptation.

Начало второго десятилетия XXI века стало периодом масштабной цифровой трансформации, охватившей все области общественной жизни и экономики. Этому процессу способствовало стремительное развитие технологий, которые значительно сократили влияние географических барьеров, физических ограничений человека, языковых различий и других факторов. В частности, после 2020 года резко возросла популярность удалённой работы из-за пандемии. Кроме того, в последние два года экономика столкнулась с радикальными изменениями, вызванными прорывом в сфере искусственного интеллекта. Именно эти новые цифровые реалии обусловили трансформацию подходов к управлению персоналом.

Под воздействием данных тенденций формируется отдельная научно-практическая дисциплина — цифровой менеджмент, изучающий как управленческие аспекты цифровизации, так и особенности трудовых коллективов, функционирующих в условиях экономики шестого технологического уклада. В рамках данной статьи рассматриваются наиболее перспективные методы управления кадрами, в частности внедрение игровых механик (геймификация) и передача части функций искусственному интеллекту.

В основу методологии статьи легли ключевые принципы цифровой экономики. Для формирования авторской позиции применялись следующие методы: концептуальный анализ, декомпозиция, сопоставительный анализ и логическое обобщение.

Объектом исследования выступают трансформационные процессы в сфере управления персоналом.

Современная экономическая парадигма, соответствующая концепции Индустрии 5.0, предполагает интеграцию производственных мощностей, финансовых активов и трудовых ресурсов в единую структуру, определяемую как человеческий капитал. В этом контексте механизированные формы деятельности, основанные на автоматизации повторяющихся процессов, теряют свою актуальность, уступая место нестандартным решениям и прогрессивным методам организации труда [1].

В подобных условиях особую востребованность получает геймификация — технология управления, направленная на сокращение бюрократических механизмов и стимулирование творческой инициативы сотрудников [2].

Международная практика свидетельствует о широком применении геймификационных методик в экономически развитых государствах. Данные инструменты вызывают повышенный интерес у предпринимателей, в том числе в аспекте их внедрения в российских компаниях. Использование таких подходов представляет ценность как в теоретическом, так и в практическом отношении, поскольку способствует росту производительности, укреплению трудовой мотивации и совершенствованию клиентоориентированных стратегий [3].

В постпандемийной экономике геймификация выступает в качестве эффективной замены традиционным схемам управления. Увеличение доли дистанционной занятости и аутсорсинговых моделей сократило возможности непосредственного администрирования, что привело к активному внедрению опосредованных методов руководства. Среди них геймификация занимает ключевую позицию, что подтверждается обширным массивом научных работ и аналитических материалов.

Историческое развитие геймификации как управленческого метода прошло ряд стадий, каждая из которых соответствовала трансформациям рыночной среды и технологическим инновациям [3].

Широкое применение игровых методик в деловой практике началось сравнительно недавно. Первую концепцию внедрения игровых принципов в бизнес-процессы сформулировал британский эксперт в области компьютерных игр Ник Пеллинг в 2002 году. Однако повсеместное распространение эта технология получила только после 2008 года, когда предприятия столкнулись с необходимостью рационализации издержек в условиях финансового кризиса и поиска альтернативных способов повышения вовлечённости сотрудников [4].

В таблице 1 представлена хронология внедрения геймификации в зарубежную практику управления. Процесс прошёл три ключевых этапа, каждый из которых сопровождался использованием новых технических и психологических инструментов [5].

Таблица 1

Хронология внедрения геймификации

Table 1

Timeline of Gamification Implementation

Время	Описание использования	Ожидаемый результат
2002–2008	Добавление игровых элементов во взаимодействие сотрудников и клиентов с ПАК-ами	Снижение стресса при выполнении рутинных операций
2008–2015	Внедрение соревновательных механик в маркетинговые акции	Повышение вовлечённости клиентов за счёт азарта
2015–2022	Расширение применения геймификации в различных сферах бизнеса	Снижение затрат за счёт нематериального стимулирования

Источник: Багаутдинова Ю. В. Зарубежные подходы к внедрению геймификации [5].

Как видно из рисунка 1, геймификация активно применяется в различных отраслях. В период с 2020-го по 2025 год ожидается её активное внедрение в сфере сложных услуг (банковских, консультационных, образовательных), тогда как в традиционных секторах (розничная торговля, товары для детей) рост стабилизируется [6].

Интерес к игровым механикам в бизнесе резко возрос к 2023 году, что связано с популяризацией игрового поведения. Согласно исследованиям, мировой рынок игр ежегодно растёт в среднем на 11%, а число активных игроков превышает 2,5 млрд человек [5].

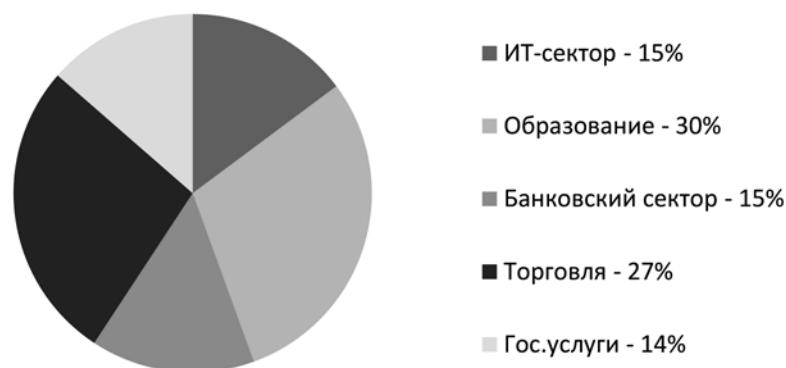


Рис. 1. Отраслевая структура рынка геймификации

Fig.1. Industry structure of the gamification

Источник: построено автором на основе источника [5].

Технологии, пригодные для геймификации рабочих процессов, развиваются быстрее многих других секторов экономики. Соответственно, развивается и сам рынок геймификации. Ожидается, что к 2030 году объём этого рынка увеличится вчетверо по сравнению с концом XX века (рис. 2).



Рис. 2. Ёмкость рынка технологий геймификации

Fig. 2. Capacity of gamification technology

Источник: построено автором.

Анализ зарубежного опыта (табл. 2) позволяет выделить ключевые примеры успешного внедрения игровых механик в управление [5]:

- Manhattan ActiveLabor Management — балльно-рейтинговая система повысила мотивацию через здоровую конкуренцию;
- Target — визуализация взаимодействия снизила конфликты и ускорила принятие решений;
- Marriott International — деловые игры повысили вовлечённость сотрудников;
- Amazon — система статусов усилила мотивацию без изменения должностей;
- Toyota — очки и статусы сократили текучесть кадров.

Отсюда, используя исследования зарубежных практик как базис и опираясь на отечественные примеры использования геймификации в управленческих процессах, можно сформулировать выводы [3].

1. Гармонизация труда — геймификация помогает согласовать психоэмоциональное состояние сотрудников с рабочими задачами.
2. Готовые решения — компании могут адаптировать проверенные методики без разработки с нуля.
3. Нематериальная мотивация — игровые подходы эффективно заменяют материальные стимулы.
4. Корпоративная культура — демократичные компании успешнее внедряют геймификацию (90% против 8% у авторитарных).

Таким образом, геймификация трансформирует выполнение задач в увлекательный процесс, где прогресс сотрудника отражается не только в отчётах, но и в системе корпоративных ролей, охватывающих все аспекты его деятельности в организации [3].

Обобщая всё вышеизложенное, можно сказать, что сфера управления претерпевает масштабные преобразования, вызванные цифровой трансформацией. В менеджмент приходят не просто средства автоматизации труда человека, а полноценная автоматизация с заменой человека, а также претерпевают изменения и классические процессы, по-прежнему завязанные на людей. Это неизбежно вызывает отрицательные моменты, вызванные с устареванием квалификации сотрудников, изменением организационно-административных подходов, и в целом меняет мировоззрение управленцев. Однако тенденции развития всей экономики и научно-технический прогресс представляют собой необратимый процесс, который в любом случае затронет все стороны жизни общества.

Литература

1. Куликов А. С., Бандурин А. В. Обзор тенденций в сфере менеджмента персонала в контексте цифровой трансформации экономики // *Лидерство и менеджмент*. 2024. № 2. С. 659–676.
2. Экономика, финансы и управление: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 мая 2024 года. — Пенза: Международный центр научного сотрудничества «Наука и Просвещение», 2024. — 208 с.
3. Куликов А. С., Бандурин А. В. Перспективы цифровизации процесса управления персоналом на примере геймификации и применения искусственного интеллекта // *Журнал прикладных исследований*. 2023. № S3. С. 80–87.
4. Митрохина Е. А. Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в управлении персоналом организации // *Управление информацией и документацией в цифровой среде: сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции*, Донецк, 23–24 ноября 2023 года. — Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. С. 235–239.
5. Багаутдинова Ю. В., Малинин В. Л. Зарубежные подходы к внедрению геймификации в бизнес и управление предприятиями // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2022. № 3. С. 199–214.
6. Володина О. В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: проблемы и перспективы // *Устойчивое развитие: геополитическая трансформация и национальные приоритеты: материалы XIX Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых*. В 2 томах, Москва, 30–31 марта 2023 года. — М.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2023. С. 1395–1404.

Кусонец Владислав Владиславович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: Vladk@list.ru

Как бизнес влияет на образование: обучение на стыке индустрии знаний и маркетинга

Аннотация. Современная система образования претерпевает значительные изменения. Развитие технологий повлияло на все области нашей жизни, в том числе и на образовательный процесс. В данной статье анализируется влияние цифровых технологий на образование и участие бизнес-структур в этом процессе. В современной образовательной структуре стираются грани между индустрией знаний и маркетингом, и бизнес играет немаловажную роль в этом процессе. В результате исследования автор приходит к выводу, что инновационные технологии при грамотном и продуманном применении способны значительно повысить качество образовательных услуг, а также анализирует способы, помогающие бизнес-структурам внести свой вклад в дальнейшее развитие цифрового образования.

Актуальность темы исследования заключается в необходимости грамотного подхода к огромным возможностям, в том числе для бизнеса, которые предлагают цифровые технологии в области образования.

Цель исследования: оценить степени влияния цифровых технологий на отрасль знаний и интеграции информационных систем в процессы обучения.

Методы исследования: анализ открытых источников, таких как книги, статьи, интернет-ресурсы.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровое образование, индустрия знаний, маркетинг, бизнес-структуры.

Kusonets Vladislav,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: Vladk@list.ru

How Business Affects Education: Learning at the Intersection of Knowledge Industry and Marketing

Abstract. The modern education system is undergoing significant changes. The development of technology has affected all areas of our lives, including the educational process. This article analyzes the impact of digital technologies on education and the participation of business structures in this process. In the modern educational structure, the lines between the knowledge industry and marketing are blurring, and business plays an important role in this process. As a result of the research, the author comes to the conclusion that innovative technologies, if applied correctly and thoughtfully, can significantly improve the quality of educational services, and also analyzes ways to help business structures contribute to the further development of digital education.

The relevance of the research topic lies in the need for a competent approach to the enormous opportunities, including for businesses, offered by digital technologies in the field of education.

The purpose of the study is to assess the degree of influence of digital technologies on the knowledge industry and the integration of information systems into learning processes.

Research methods: analysis of open sources such as books, articles, and online resources.

Keywords: digital technologies, digital education, knowledge industry, marketing, business structures.

Технологии цифрового образования помогают преподавателям сделать процесс обучения более увлекательным и разнообразным, а также расширить доступ к базе учебной информации. Благодаря новым технологиям в образовании эффективность обучения может стать гораздо выше, потому что педагоги получают возможность сократить неравенство в обучении и создать более инклюзивные системы образования.

В последнее время компании начинают играть новую роль в образовании — роль, которая улучшает результаты обучения и одновременно повышает доходность акционеров. Вместо того, чтобы рассматривать образование исключительно как вопрос филантропии или ответственности, эти компании также решают проблемы образования посредством своей основной бизнес-стратегии и операций. Поступая так, они создают силу для масштабирования решений образовательных проблем, намного превосходящую то, что они могли бы сделать с ограниченными бюджетами на пожертвования [1].

Цифровые технологии предоставляют огромные возможности в области образования, которые пока используются очень ограниченно [2; 3].

Применение новых технологий в образовании должно быть урегулировано на законодательном уровне, особенно, если речь идёт об использовании ИИ, вызывающем широкие общественные дискуссии. Этические барьеры и опасения по поводу этих технологий подтверждают необходимость создания этических рамок для их применения.

Сфера образования развивается в направлении создания инклюзивных образовательных сред, в которых возникают серьёзные проблемы с получением качественного образования.

Роль индустрии знаний в образовании

Укрепление потенциала местных органов власти и более широкой экосистемы образования может ещё больше способствовать успешной реализации политики цифрового образования.

Для получения максимального эффекта от инвестиций в образовательные технологии необходимо всеобщее увеличение потенциала на всех уровнях образовательной системы. Немаловажным фактором для интеграции технологий в образовательные процессы также является политическая среда, благоприятно расположенная к этим изменениям. В то же время без вдумчивых и чётко направленных действий внедрение технологий в образование может повлечь за собой снижение качества обучения. Алгоритмы многих технологических систем не смогут заменить профессионализма преподавательского состава. «Стремительный технологический прогресс в области ИИ, в частности, поднимает ряд вопросов и дилемм, касающихся регулирования использования ИИ в школах (включая его последствия для практики оценивания и интеллектуальной собственности), а также типов навыков, которые системы образования должны стремиться развивать, учитывая быстрое развитие возможностей ИИ и его влияние на будущее сферы труда» [4].

С одной стороны, в процессе образования участвуют непосредственно обучающиеся, их родители и преподавательский состав.

С другой стороны, для защиты общественных образовательных ценностей и достижения качественного образования, а также для реализации амбиций в области образования завтрашнего дня необходима эффективная, безопасная, надёжная и ориентированная на будущее цифровая (образовательная) инфраструктура, для формирования которой необходимо участие отраслевых организаций, министерства образования и министерства культуры, издателей, дистрибьюторов и поставщиков образовательного программного обеспечения, а также бизнес-структур, обеспечивающих стабильную материальную базу для амбициозных и современных проектов.

Если все заинтересованные стороны объединят свои усилия, чтобы совместно разработать такую цифровую (обучающую) инфраструктуру, то они смогут создать совместную программу, представляющую собой комплексную систему соглашений, разрабатывающую политику соответствия и рабочие (открытые) стандарты с базовыми возможностями и соглашениями, которых придерживаются все стороны.

С помощью этой программы государственные и частные организации получают возможность для разработки системы соглашений и создания обновленной цифровой инфраструктуры (для обучения), гарантирующей, что:

- цифровые средства обучения работают всегда, и учащиеся и преподаватели могут быть уверены, что их конфиденциальность и информационная безопасность надежно защищены;
- учащиеся и учебные заведения имеют контроль над своими собственными данными;
- преподаватели могут быстро и легко использовать инновации, которые появляются на рынке, такие как, например, приложения «виртуальной реальности» и т. п.;
- благодаря четким стандартам инфраструктура становится проще, что обеспечивает равное снижение входных порогов для новых поставщиков.

В современной реальности изменились требования, которые предъявляет общество к образовательным компетенциям. На первое место по востребованности выходят знания и умения в области цифровых технологий [1]. Благодаря опыту работы в академической системе студенты получают представление о том, в какой степени они вписываются в выбранную ими область обучения, академическую интеграцию. Академическая интеграция подразумевает, что студенты чувствуют себя вовлеченными в учебное заведение, программу, а также в общение с преподавателями и однокурсниками. Но, помимо формирования социально-эмоциональных навыков, всё более значительную роль приобретают способности аналитически мыслить и быстро и творчески решать поставленные задачи [5; 1].

Цифровые инструменты помогают развивать эти навыки. Современные методы обучения, во-первых, позволяют учитывать индивидуальные различия учащихся, особенно с особыми потребностями, СДВГ и т. д., их использование побуждает учащихся к более тесному сотрудничеству и даёт им множество навыков, таких как умение решать учебные проблемы, творчески мыслить, актерское мастерство, проектировать и реализовывать проекты. Благодаря новым методам обучения научный материал становится более понятным, и информация усваивается эффективнее в течение более длительного периода, а учитель имеет возможность лучше координировать и организовывать научный материал, а также использовать различные учебные пособия на уроках.

Постоянное внимание ко всем новым и современным методам обучения, которые появляются изо дня в день, делает образование более эффективным и оказывает положительное влияние на знания и навыки учащегося. Современные методы обучения теперь поддерживают различные типы стратегий обучения и предоставляют учащимся множество вариантов получения информации и развития множества навыков и опыта.

Роль маркетинга в образовании. Мотивация

Маркетинг играет всё более важную роль в современном образовании, поскольку помогает учебным заведениям и преподавателям привлекать студентов и продвигать свои программы. Этот процесс включает в себя различные маркетинговые стратегии, такие как социальные медиа, контент-маркетинг, SEO и e-mail-рассылки. Одним из наиболее важных аспектов маркетинга в образовании является бренд. Университеты и колледжи стремятся создать сильный бренд, который будет ассоциироваться с качеством и инновациями. Это помогает им привлекать лучших студентов и преподавателей, а также увеличивать свою репутацию на мировом рынке образования.

При определении мотивации обычно различают такие понятия, как мотивация и вовлеченность. Когда человек с уже готовыми мотивами приходит учиться (воля и желание учиться по определённым мотивам), то речь идёт о мотивации, тогда как вовлеченность означает совокупность постоянных факторов, которые добавляют в обучение и которые не позволяют сотрудникам уйти с дистанции (формы обучения, геймификация и все вышеуказанное — количество энергии, сил и времени, которые сотрудник вкладывает в своё обучение).

Мотивируют: внутреннее желание развиваться и познавать новое, возможность совершенствоваться в своей профессии и продвигаться по карьерной лестнице, получение удовольствия от самого процесса обучения. Сотрудников мотивирует не прогресс обучения, а решение конкретных задач, при этом важную роль в процессе обучения играют материальные и социальные мотивы [6].

Именно мотивация лучше всего демонстрирует, насколько тонка и расплывчата грань между индустрией знаний и маркетингом. Производители заинтересованы в продаже своей продукции, для этого

им нужно постоянно совершенствовать маркетинг компании. Они тщательно изучают уровень образования своих сотрудников с целью выявить слабое звено в цепи продвижения товаров. Чаще всего таким слабым звеном являются продавцы дистрибьюторов. Для них организуют онлайн-обучение, ищут факторы, способные повлиять на мотивацию сотрудников, чтобы новые знания усваивались наиболее эффективно. Часто бывает так, что такие онлайн-курсы становятся настолько популярны, что появляется большое количество желающих не только из числа служащих компании, но и со стороны. Например, огромной популярностью пользуются онлайн-курсы финансовой грамотности, бизнес-планирования, эффективных продаж, управления временем, проектного менеджмента, ведения переговоров, нетворкинга, общения и коммуникации, обратной связи, осознанности и личностного роста и многие другие, которые организует концерн «Кока-кола». Ежегодно на этих курсах обучаются свыше 10 тысяч человек со всего мира.

Проблема мотивации заслуживает особого исследования, но несомненно, что качество онлайн обучения — один из основных факторов, влияющих на желание учащихся принять участие в том или ином курсе.

Совершенствование образования с помощью технологий требует междисциплинарного и проектно-ориентированного подхода, при котором практические исследования проводятся в сотрудничестве с участвующими сторонами. В успешном инновационном процессе стороны-участники предлагают различные точки зрения, ценные теоретические знания и практические ноу-хау. Сотрудничество между учащимися, преподавателями, исследователями, ИТ-экспертами и профессионалами повседневной практики гарантирует, что разработанные инновации действительно улучшат образовательную практику. Исследовательская группа по цифровому образованию играет в этом ключевую роль.

Бизнес-структуры участвуют в развитии цифрового образования двумя принципиально разными способами. Во-первых, компании, занимающиеся продажей продукции в сфере образования, могут разрабатывать экономически эффективные продукты, которые улучшают результаты обучения и позволяют им получать конкурентное преимущество на основе успеваемости учащихся.

Во-вторых, компании во всех отраслях, которые ограничены нехваткой навыков, могут проявить своё участие в образовании, находя и обучая сотрудников, поставщиков и клиентов, которые им нужны для развития бизнеса.

Литература

1. OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. — Paris: OECD Publishing. — 274 p.
2. 21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World. — Paris: OECD Publishing. — 216 p.
3. *Bulman G., Fairlie R. W.* Technology and Education: Computers, Software, and the Internet // *Handbook of the Economics of Education*. 2016. P. 239–280.
4. Is Education Losing the Race with Technology? AI's Progress in Maths and Reading, Educational Research and Innovation. — Paris: OECD Publishing. — 111 p.
5. These are the top 10 job skills of tomorrow — and how long it takes to learn them [Электронный ресурс] // Сайт WEF. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (дата обращения: 20.03.2025).
6. Конференция «Digital Learning 2023». Сессия «Тенденции, тренды и реальность 2023. Как изменилась система обучения взрослых» [Электронный ресурс] // Облачное хранилище. URL: <https://disk.yandex.ru/d/Ej703-DSCLaYIA> (дата обращения: 20.03.2025).

Макеев Сергей Евгеньевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: mse-cm@ya.ru
SPIN-код: 9120-8854

Правовое регулирование процессов управления коммерческой недвижимостью в России

Аннотация. В докладе рассматривается процесс правового регулирования управления коммерческой недвижимостью в РФ в настоящее время. Делается акцент на том, что это не просто формальные рамки, а многослойный, гибкий механизм, в котором сочетаются нормы гражданского, земельного, градостроительного и налогового права. Однако далеко не всегда этот механизм работает слаженно.

Ключевые нормативные акты, такие как Гражданский, Земельный и Градостроительный кодексы РФ, создают основу для правовой легитимности сделок. Но практика показывает: одной только законодательной базы недостаточно. Например, внедрение цифровых платформ, BIM-технологий или smart-контрактов требует не просто правового сопровождения, а адаптации всей системы – от договорного права до кибербезопасности.

В целом эффективное управление коммерческой недвижимостью невозможно без постоянного мониторинга изменений в законодательстве, внедрения цифровых решений и пересмотра привычных моделей взаимодействия. Будущее этой сферы – в синтезе юридической строгости и технологической гибкости.

Ключевые слова: коммерческая недвижимость, правовое регулирование, цифровизация, аренда, блокчейн, кибербезопасность, градостроительное право, договорные отношения.

Makeev Sergei,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: mse-cm@ya.ru
SPIN-code: 9120-8854

Legal Regulation of Management Processes Commercial Real Estate in the Russian Federation

Abstract. The report examines the process of legal regulation of commercial real estate management in the Russian Federation at the present time. The emphasis is placed on the fact that this is not just a formal framework, but a multi-layered, flexible mechanism that combines the norms of civil, land, urban planning and tax law. However, this mechanism does not always work smoothly.

Key regulatory acts, such as the Civil, Land, and Urban Planning Codes of the Russian Federation, provide the basis for the legal legitimacy of transactions. But practice shows that the legislative framework alone is not enough. For example, the introduction of digital platforms, BIM technologies, or smart contracts requires not just legal support, but the adaptation of the entire system, from contract law to cybersecurity.

In general, effective management of commercial real estate is impossible without constant monitoring of changes in legislation, the introduction of digital solutions and the revision of familiar models of interaction. The future of this field lies in a synthesis of legal rigor and technological flexibility.

Keywords: commercial real estate, legal regulation, digitalization, rent, blockchain, cybersecurity, urban planning law, contractual relations.

Согласно рекомендациям и программе, разработанной специалистами из Министерства строительства РФ, ратифицированная Правительством Стратегия обязана охватить все производства строительной области. Интеграция инновационных решений в строительную сферу многократно повысит качество возводимого жилья, обеспечив таким образом российских граждан комфортными условиями проживания.

При подготовке статьи нами были применены следующие методы исследования: логический, системный и сравнительный анализ, синтез, дедукции.

Объект исследования: отрасль коммерческой недвижимости РФ.

Правовая база управления коммерческой недвижимостью формируется посредством комплексного взаимодействия законодательных актов, регулирующих имущественные отношения, землепользование и градостроительную деятельность. В Российской Федерации ключевыми документами выступают Гражданский кодекс РФ, Земельный кодекс РФ и Градостроительный кодекс РФ, которые устанавливают правовые рамки для владения, распоряжения и использования объектов недвижимости.

Земельное законодательство, регламентирующее целевое назначение участков, непосредственно влияет на эффективность управления. Оптимизация землепользования требует баланса между рыночными механизмами и публичными интересами, оптимальность которого достигается через чёткие правовые нормы [17, с. 110–118]. В России баланс рыночных механизмов и публичных интересов реализуется через зонирование территорий и установление видов разрешённого использования, специфика которых минимизирует риски нецелевой эксплуатации объектов.

Как мы видим, правовая система выступает не статичным каркасом, а адаптивным механизмом, требующим интеграции инновационных подходов.

Современное регулирование управления коммерческой недвижимостью в России базируется на сложном взаимодействии федеральных и региональных правовых норм, специфика которых обусловлена необходимостью учёта территориальной специфики. Федеральное законодательство, включая Гражданский и Земельный кодексы, устанавливает общие принципы, тогда как региональные акты корректируют их с учётом локальных экономических, экологических и социальных факторов. Как подчеркивает В. Г. Алексеев, «дифференциация норм на региональном уровне позволяет оптимизировать землепользование, но требует от управляющих субъектов постоянного мониторинга законодательных изменений» [2, с. 34].

Цифровизация арендных отношений усиливает потребность в унификации процедур. По данным исследования Е. Fischer, «электронные реестры и блокчейн-технологии снижают риски несогласованности законодательства, но требуют гармонизации на уровне субъектов» [15, с. 112]. В России подобные инициативы реализуются через платформы «Госуслуги» и региональные GIS-системы, интегрирующие данные о правовом статусе объектов.

Как мы видим, управление коммерческой недвижимостью в условиях правовой дифференциации требует разработки адаптивных стратегий, сочетающих соблюдение федеральных стандартов с учётом региональной специфики. И баланс между централизацией и децентрализацией — ключевой фактор минимизации правовых рисков в условиях цифровой трансформации» [2, с. 38].

Стандартизация договоров с учётом технологических инноваций повышает прозрачность сделок. Например, в США модель «умных контрактов» (smartcontracts) на блокчейн-платформах, как подчеркивает R. Schmidt, «минимизирует риски неисполнения обязательств за счёт автоматизации условий аренды» [14, с. 33]. В ЕС Directive 2019/2164 внедряет требования к электронной идентификации сторон, которые, по словам L. Bennett, «устраняют правовые пробелы в цифровых арендных отношениях» [11, с. 78].

Таким образом, договорное право выступает не только правовым, но и управленческим инструментом, обеспечивающим стабильность арендных отношений через чёткие процедуры и технологическую интеграцию. Как резюмирует Schmidt, «будущее арендных соглашений — в синтезе юридических норм и цифровых решений, гарантирующих исполнение обязательств без посредников» [14, с. 37].

Цифровая трансформация правовых процессов, включая внедрение электронного документооборота и цифровых подписей, кардинально меняет традиционные механизмы управления коммерческой недвижимостью. Цифровые технологии сокращают временные затраты на заключение сделок, минимизируют человеческие ошибки и повышают прозрачность взаимодействий между сторонами. Как подчёркивает М. С. Воронов, «снижение транзакционных издержек на 35% в процессе цифровизации договорных отношений имеет важное значение для крупных портфелей недвижимости» [5, с. 22]. В России правовой основой для таких изменений выступает Федеральный закон № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Однако, по данным исследования К. А. Морозовой, «только 58% управляющих компаний полностью перешли на ЭДО из-за недостаточной цифровой грамотности персонала» [9, с. 13].

Современные правовые нормы, регулирующие защиту персональных данных и коммерческой тайны, формируют строгие требования к управлению коммерческой недвижимостью в условиях цифровой трансформации. В Российской Федерации Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» и статья 183 Уголовного кодекса РФ устанавливают ответственность за утечку информации, которая обязывает компании внедрять системы кибербезопасности. Как отмечает А. В. Белов, «интеграция технологий шифрования и многофакторной аутентификации стала обязательным элементом корпоративных стандартов для минимизации юридических рисков» [3, с. 28–34]. В ЕС аналогичную функцию выполняет GDPR (General Data Protection Regulation), который не только ужесточает санкции за нарушения, но и стимулирует инвестиции в защиту данных на уровне архитектуры ИТ-систем [17, с. 12–18].

Ключевым вызовом остаётся баланс между безопасностью и удобством использования. Избыточные протоколы шифрования могут замедлять процессы согласования договоров, специфика которых противоречит принципам оптимизации арендных отношений [16, с. 72]. Решением становится адаптивная кибербезопасность, основанная на AI-алгоритмах, которые динамически корректируют уровень защиты в зависимости от рисков.

Законодательство, как мы видим, трансформирует управление недвижимостью, делая кибербезопасность неотъемлемой частью стратегии. Соблюдение правовых норм в цифровой среде – это не только обязанность, но и конкурентное преимущество, повышающее доверие клиентов [3, с. 28–34].

Налоговое регулирование операций с коммерческой недвижимостью выступает ключевым элементом, определяющим рентабельность управления активами. В Российской Федерации структура налоговой нагрузки формируется Налоговым кодексом РФ (главы 30, 31), предусматривающим налог на имущество организаций, НДС и налог на прибыль, требуя от управляющих субъектов разработки оптимизационных моделей. Как отмечает Г. Р. Волкова, «дифференциация ставок налога на имущество в регионах создаёт возможность легального снижения фискальной нагрузки через перераспределение портфеля объектов» [4, с. 52]. Однако, по данным исследования Е. А. Мельникова, «избыточная сложность налогового администрирования вынуждает компании внедрять цифровые системы учёта, автоматизирующие расчёты и отчётность» [8, с. 38].

Введение блокчейн-технологий в управление коммерческой недвижимостью представляет собой одно из наиболее перспективных направлений цифровой трансформации отрасли. В юрисдикциях с развитым цифровым правом смарт-контракты позволяют автоматизировать процессы аренды, минимизировать юридические риски и исключить вероятность человеческого фактора при исполнении договорных обязательств. Данная технология трансформирует традиционные модели арендных отношений, обеспечивая повышенную прозрачность, надёжность и экономию затрат.

Современные тенденции в области регулирования коммерческой недвижимости требуют от управляющих компаний постоянного мониторинга законодательных изменений. Развитие цифровой экономики, распространение дистанционных сделок и криптоактивов создают новые вызовы для правоприменения и требуют от участников рынка гибкости в адаптации к нормативным изменениям. В связи с этим особую значимость приобретает анализ правовых трендов, определяющих новые условия ведения арендных отношений [10, с. 50–65].

Управляющие компании коммерческой недвижимости сталкиваются с необходимостью оперативного реагирования на законодательные инициативы, направленные на цифровизацию сделок и внедрение новых механизмов правоприменения. В ряде юрисдикций уже приняты нормы, признающие юридическую силу дистанционных сделок и электронных подписей. Принятые нормы значительно упрощают процессы аренды и купли-продажи объектов недвижимости [7, с. 40–55]. В России соответствующие

законодательные инициативы разрабатываются в рамках цифровой трансформации государственной политики, включая регулирование цифровых активов. Динамика цифрового законодательства предопределяет изменения в правоприменительной практике, в том числе в сфере управления коммерческой недвижимостью. Использование блокчейн-технологий, интеллектуальных контрактов и дистанционных сервисов требует корректировки традиционных моделей ведения арендных отношений [12, с. 90–105]. К примеру, уже разработаны платформы, позволяющие заключать сделки аренды в автоматизированном режиме с обеспечением юридической значимости электронных записей [6, с. 30–50].

Однако внедрение цифровых технологий требует усиленного контроля за соблюдением норм защиты персональных данных и кибербезопасности. В ЕС действует Общий регламент по защите данных (GDPR), устанавливающий строгие требования к обработке информации, связанной с коммерческими сделками [15, с. 100–115]. В России аналогичные нормы заложены в ФЗ-152 «О персональных данных», специфика которых обязывает управляющие компании соблюдать дополнительные меры защиты информации [1, Ст. 3451].

С учётом высокой динамики изменений в нормативно-правовой среде важным инструментом стратегического управления недвижимостью становится системный анализ правовых трендов. Компании, интегрирующие мониторинг законодательства в свою деятельность, получают конкурентное преимущество за счёт готовности к новым требованиям рынка. В частности, использование специализированных правовых сервисов и технологий анализа больших данных позволяет автоматизировать процесс отслеживания изменений в законодательстве [13, с. 120–135]. Так, гибкость в адаптации к новым правовым условиям становится ключевым фактором эффективности управления коммерческой недвижимостью. Регулярное обновление юридической базы, анализ законодательных инициатив и внедрение цифровых технологий позволяют минимизировать правовые риски и повысить экономическую устойчивость арендных отношений.

Правовое регулирование процессов управления коммерческой недвижимостью представляет собой сложный и многогранный механизм, охватывающий различные аспекты гражданского, налогового, земельного и административного права. В современных условиях эффективное управление коммерческой недвижимостью невозможно без учёта правовых норм, определяющих права и обязанности собственников, арендаторов, управляющих компаний, а также регулирующих вопросы налогообложения, регистрации прав и обеспечения безопасности объектов недвижимости.

Нормативно-правовая база в России находится в стадии постоянного совершенствования, специфика которой обусловлена необходимостью адаптации законодательства к изменениям в экономической среде, цифровизации процессов и интеграции в международные стандарты. Так, внесение поправок в Гражданский кодекс РФ, Закон «О государственной регистрации недвижимости», а также принятие отраслевых нормативных актов демонстрирует стремление государства создать более прозрачные и предсказуемые условия для развития рынка коммерческой недвижимости.

Перспективным направлением развития правового регулирования в сфере управления коммерческой недвижимостью является активное внедрение таких цифровых технологий, как электронная регистрация сделок и системы блокчейн для учёта прав собственности. Таким образом, правовое регулирование управления коммерческой недвижимостью является важнейшим фактором, определяющим эффективность функционирования данного сегмента экономики.

Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152–ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 2023 г.) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (ч. 1). Ст. 3451.
2. Алексеев В. Г. Правовые аспекты управления недвижимостью в условиях федерализма // Право и экономика. 2022. № 6. С. 34–38.
3. Белов А. В. Кибербезопасность в управлении недвижимостью: правовые аспекты // Цифровое право. 2023. № 5. С. 28–34.
4. Волкова Г. Р. Оптимизация налогообложения коммерческой недвижимости // Налоги и право. 2021. № 6. С. 52.
5. Воронов М. С. Электронный документооборот в управлении недвижимостью // Цифровые решения в экономике. 2023. № 3. С. 22.
6. Гаврилов С. П. Блокчейн и недвижимость: перспективы цифровизации. – СПб.: Питер, 2021.

7. *Кузнецов Д. В.* Регулирование цифровых активов в современной экономике // Экономика и право. 2022. № 4.
8. *Мельников Е. А.* Цифровизация налогового учёта: практика внедрения // Экономика и менеджмент. 2023. № 3. С. 38.
9. *Морозова К. А.* Цифровая трансформация арендных отношений // Управление коммерческой недвижимостью. 2022. № 2. С. 13.
10. *Романов В. А.* Цифровая трансформация права: новые вызовы и перспективы. – М.: Изд-во «Проспект», 2023. – С. 50–65.
11. *Bennett L.* Digitalization of Lease Agreements in the EU: Legal Challenges // European Property Law Journal. 2020. No. 2. P. 78.
12. *Brown P., Carter S., & Wilson G.* The Economic Impact of Blockchain in Commercial Leasing // Journal of Digital Business. 2022. Vol. 11. No. 3. P. 90–105.
13. *Henderson R. & Carter D.* Legal Tech and Compliance Monitoring in Real Estate // Journal of Legal Studies. 2021. Vol. 14. No. 2. P. 120–135.
14. *Schmidt R.* Smart Contracts and Real Estate: US Experience // Journal of Property Innovation. 2022. No. 5. P. 33, 37.
15. *Smith L., & Robertson M.* Legal Frameworks for Blockchain Contracts // International Journal of Law & Technology. 2020. Vol. 38. No. 4. P. 100–115.
16. *Thompson R.* Adaptive Cybersecurity in Property Management // International Journal of Real Estate Innovation. 2023. No. 9. P. 72.
17. *Weber K.* GDPR and Its Impact on Real Estate Markets // European Cybersecurity Review. 2022. No. 3. P. 12–18.

Малиновский Максим Олегович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: maxmalinovsky@inbox.ru
ORCID: 0000-0001-8514-9610

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Цифровизация цепей поставок как фактор развития предприятий пищевой промышленности

Аннотация. В последние годы руководители предприятий пищевой промышленности сталкиваются с различными проблемами, связанными с колебаниями спроса и постоянно меняющимися требованиями клиентов и поставщиков. Значительное влияние внешних факторов заставило их адаптироваться к современным технологическим достижениям и внедрять новые решения для оптимизации своих цепочек поставок и производственных систем. Одним из таких решений является цифровая трансформация, которая представляет собой набор технологий, направленных на создание интеллектуальных экосистем, которые могут трансформировать промышленные процессы в рамках всей цепи поставок: от закупки сырья до продвижения продукции до конечного потребителя.

В связи с чем целью статьи выступает исследование цифровых технологий, способствующих объединению информации в цепях поставок как фактора развития предприятий пищевой промышленности.

Методическую основу исследования сформировали как общенаучные и всеобщие методы, так и специальные методы, такие как контент-анализ, системный и процессный подходы.

Результатом исследования выступает систематизация направлений цифровой трансформации цепи поставок предприятий пищевой промышленности. Определено, что внедрение цифровых технологий на каждом этапе продвижения продукции от закупки сырья до конечного потребления должно сопровождаться набором технологий, направленных на решение задач, способствующих повышению прозрачности и эффективности бизнес-процессов, сокращению издержек, улучшению прогнозирования и оптимизации бизнес-операций.

Ключевые слова: фактор развития, цепь поставок, пищевая промышленность, цифровые технологии, цифровая цепь поставок.

Malinovsky Maxim,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: maxmalinovsky@inbox.ru
ORCID: 0000-0001-8514-9610

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Digitalization of Supply Chains as a Factor in the Development of Food Industry Enterprises

Abstract. In recent years, food industry enterprises have faced various challenges related to fluctuations in demand and constantly changing requirements of customers and suppliers. The significant influence of external factors has forced enterprises to adapt to new technological advances and implement new solutions to optimize their supply chains and production systems. One of such solutions is digital transformation, which is a set of technologies aimed at creating intelligent ecosystems that can transform industrial processes throughout the supply chain, from the procurement of raw materials to the promotion of products to the end consumer.

In this regard, the aim of the article is to study digital technologies that facilitate the unification of information in supply chains as a factor in the development of food industry enterprises

The methodological basis of the study was formed by both general scientific methods and general methods, as well as special methods, such as content analysis, system and process approaches.

The result of the study is the systematization of the directions of digital transformation of the supply chain of food industry enterprises. It was determined that the introduction of digital technologies at each stage of product promotion from the purchase of raw materials to final consumption should be accompanied by a set of technologies aimed at solving problems that contribute to increasing the transparency and efficiency of business processes, reducing costs, improving forecasting and optimizing business operations.

Keywords: development factor; supply chain, food industry, digital technologies, digital supply chain.

В последние десятилетия цепочки поставок продуктов питания претерпели серьёзные структурные изменения, связанные с появлением крупных промышленных производителей, а также консолидацией оптовой и розничной торговли. Современные логистические решения адаптированы для работы с большими объёмами продукции, частыми поставками и принципами консолидации. Это позволяет участникам использовать экономию за счёт масштаба и достигать высокой загрузки производственных и логистических систем.

Однако, несмотря на сильную интеграцию и консолидацию по некоторым аспектам продовольственные цепочки поставок по-прежнему фрагментированы, в них задействовано много участников, а сотрудничество, координация и обмен информацией между этапами цепочек поставок ограничены. В цепочках поставок с множеством точек складирования агрегирование спроса на каждом этапе приводит к искажению данных о потребностях конечных потребителей. Этот феномен, известный как эффект хлыста [1], затрудняет прогнозирование и планирование ресурсов. В результате возрастают избыточные запасы, излишние производственные и распределительные мощности, несмотря на использование передовых информационных систем, которые могут записывать все транзакции, связанные с потоком товаров по всей цепочке поставок продуктов питания. По-прежнему существуют серьёзные проблемы с объединением и оптимизацией различных источников данных для обеспечения расширенной аналитики и поддержки принятия решений при планировании и контроле производственной и складской деятельности. Целью статьи выступает исследование цифровых технологий, способствующих объединению информации в цепях поставок, как фактора развития предприятий пищевой промышленности. В этой связи задачами исследования являются: определение роли цифровых технологий в оптимизации цепей поставок предприятий пищевой промышленности, а также систематизация информации о цифровых технологиях, необходимых для цифровизации каждой стадии движения продукции от производства сырья до распределения готовой продукции.

При проведении исследования использовались как общенаучные и всеобщие методы, так и специальные методы, такие как контент-анализ, системный и процессный подходы.

Объектом исследования являются цепи поставок предприятий пищевой промышленности.

Управление цепочками поставок определяется как организация и координация отношений с поставщиками и клиентами с целью обеспечения максимальной потребительской ценности при наименьших затратах для цепочки поставок в целом. Это процесс, посредством которого отношения между

сторонами в цепочке поставок регулируются таким образом, чтобы включить индивидуальные интересы производителей в общие интересы всей цепочки в целом. Управление цепочками поставок играет незаменимую роль в координации и эффективном контроле материальных, информационных и финансовых потоков для надлежащего функционирования рынка и торговли, в создании сети предприятий, поставщиков, транспортных систем, логистических хабов и производственных подразделений.

В настоящее время бизнес-среда требует, чтобы теории и принципы управления цепочками поставок были синергетически связаны с последними разработками цифровых технологий. В связи с такой важностью инструменты и модели принятия решений для цепей поставок привлекают внимание исследователей [2-7], что приводит к разработке инновационных инструментов и моделей принятия решений, которые были признаны надёжными при различных реальных сценариях. Основными направлениями таких исследований выступают: оптимизации в масштабах всего предприятия [5], краткосрочные и долгосрочные модели оптимизации цепочек поставок [6], оптимизационный подход к моделям управления цепочками поставок с политикой скидок на количество [7], комплексное решение для проектирования распределительных сетей в цепочках поставок продуктов питания [8].

Применение цифровых технологий, таких как машинное обучение, блокчейн, интернет вещей (IoT) и искусственный интеллект (ИИ), в управлении цепочками поставок привлекло внимание исследователей [9-11] благодаря своим возможностям обработки огромных объёмов информации, выявлению закономерностей сложных взаимосвязей и принятию правильных и надёжных решений по всем цепочкам поставок. Все инструменты и модели принятия решений для управления цепочками поставок направлены на оптимизацию движения ресурсов с целью снижения совокупных затрат, а также повышения удовлетворённости и скорости доставки продукции конечным потребителям.

Фактически благодаря применению этих технологий можно преобразовать традиционную цепочку поставок в цифровую. В общем виде направления преобразования цепочки поставок пищевой промышленности в цифровой формат представлены в таблице 1

Таблица 1

Направления использования цифровых технологий на каждом этапе цепей поставок

Table 2

Directions of using digital technologies at each stage of supply chains

Этап цепи поставок	Цифровые технологии	Задачи, решаемые технологиями
Производство сырья	Интернет вещей (IoT)	Мониторинг условий производства, сбор данных о состоянии почвы, здоровья растений и животных
	Блокчейн	Отслеживание происхождения сырья, повышение прозрачности и безопасности производства
	Аналитика данных (Big Data)	Прогнозирование урожайности, предсказание погодных условий, оптимизация использования ресурсов
	Беспилотные летательные аппараты	Мониторинг сельскохозяйственных угодий, точное применение удобрений и пестицидов
Первичная обработка сырья	Автоматизация и роботизация	Автоматизация процессов сортировки, чистки, нарезки и упаковки сырья
	Интернет вещей (IoT)	Мониторинг состояния оборудования, контроль за качеством на разных этапах первичной обработки
	Системы управления производством (MES)	Координация производственных процессов, управление мощностями и качеством
	Машинное обучение и AI	Прогнозирование дефектов, оптимизация процессов и повышение качества продукции

Транспортировка сырья	GPS-трекинг и системы мониторинга транспорта	Отслеживание местоположения грузов, оптимизация маршрутов и времени доставки
	Блокчейн	Обеспечение прозрачности и подотчётности в процессе транспортировки
	Автономные транспортные средства и дроны (БПЛА)	Развитие беспилотных транспортных средств и дронов для доставки продукции, особенно в удалённые районы
Переработка и производство	Системы управления производством (ERP)	Управление всеми аспектами производства, от планирования до контроля качества
	Интернет вещей (IoT)	Мониторинг процессов на производственных линиях, контроль температуры, давления, влажности
	Машинное обучение и AI	Предсказание производственных сбоев, оптимизация процессов, повышение производительности
	3D-печать	Разработка новых видов упаковки и продуктов, включая инновационные функциональные продукты
Транспортировка готовой продукции	GPS-трекинг и системы мониторинга транспорта	Отслеживание местоположения готовой продукции, обеспечение своевременной доставки
	Системы управления складами (WMS)	Оптимизация процессов хранения, распределения и транспортировки продукции на складах и в распределительных центрах
Распределение	Блокчейн	Обеспечение прозрачности и отслеживаемости на каждом этапе распределения продукции
	Big Data и аналитика	Анализ спроса, прогнозирование сезонных колебаний, оптимизация запасов в магазинах, управление распределением продукции по каналам сбыта
	Электронная коммерция	Создание онлайн-платформ для продаж, включая мобильные приложения и торговые сайты
	CRM-системы	Управление взаимоотношениями с клиентами, персонализированные предложения, повышение лояльности покупателей
	AI и машинное обучение	Персонализированные рекомендации, анализ потребительского поведения, улучшение качества обслуживания
	Маркетинговые технологии (MarTech)	Таргетированная реклама, оптимизация маркетинговых кампаний на основе анализа данных о поведении потребителей

Источник: составлено авторами на основании [2–13].

В результате внедрения цифровых технологий на каждом этапе цепи поставок предприятий пищевой промышленности может быть сформирована цифровая цепочка поставок, способная с более высокой скоростью реагировать на изменения спроса, сбои на производстве, задержки на транспорте и тем самым повышать эффективность всей цепи поставок и бизнес-процессов [14]. Такая трансформация способствует сокращению издержек, снижению уровня брака и потерь, а также повышению устойчивости бизнеса в условиях динамичного рынка.

Резюмируя результаты исследования, можно определить, что несмотря на значительную степень интеграции субъектов пищевой промышленности, цепочки поставок продуктов питания остаются фрагментированными. Подобная фрагментация приводит к определённым проблемам, например искажение данных о потребностях конечных потребителей и затруднения в планировании, что, в свою очередь, ведёт к избыточным запасам и появлению излишних мощностей. Цифровая трансформация выступает важным фактором оптимизации цепи поставок предприятий пищевой промышленности, обеспечивая

повышение прозрачности и надёжности цепочек поставок. При этом внедрение цифровых технологий на различных этапах цепи поставок требует определения и решения конкретных задач, для которых эти технологии предназначены, что способствует повышению как эффективности предприятия пищевой промышленности, так и всей цепи поставок.

Литература

1. *Lee H. L., Padmanabhan V., Whang S.* Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management science*. 1997. 43 (4). P. 546–558.
2. *Курьянович Е. А.* Интеграционные подходы к организации цепей поставок продовольственной продукции // *Логистика – Евразийский мост: материалы XVI Международной научно-практической конференции*, Красноярск – Енисейск, 28 апреля – 01 2021 года. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2021. С. 346–351.
3. *Михеев П. Н.* Технологии искусственного интеллекта в пищевой промышленности // *Инновации и инвестиции*. 2023. №. 4. С. 536–539.
4. *Алексахин А. Н., Алыменко М. А., Анисимов А. Ю.* Прикладные аспекты применения искусственного интеллекта и нейросетевых технологий. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – 176 с.
5. *Таминов М. К., Ишкнеев Р. Р., Найда А. М.* Логистические инновационные технологии // *Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика*. 2021. № 4. С. 203–206.
6. *Кондратенко С. А.* и др. Аналитическая модель сбалансированного развития отраслей АПК и тенденции роста эффективности функционирования участников цепочек поставок аграрной продукции // *Совершенствование организационно-экономических механизмов управления в АПК: вопросы теории и методологии* / В. Г. Гусаков [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. Гл. 2. § 2.2. С. 40–51.
7. *Мамонов В. И., Полуэтов В. А.* Определение объёма поставки продукции в цепи поставок // *Бизнес. Образование. Право*. 2019. №. 2. С. 142–147.
8. *Карх Д. А.* Интегрированные распределительные центры: цифровые решения в логистической системе товародвижения // *Journal of new economy*. 2018. Т. 19. №. 6. С. 113–122.
9. *Алексахин А. Н., Алексахина С. А., Анисимов А. Ю.* Применение геоинформационных систем в деятельности государственных организаций: монография. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – 182 с.
10. *Анисимов А. Ю., Бабенко И. В., Алексахин А. Н.* Повышение эффективности управления промышленными предприятиями на основе управления запасами в условиях цифровизации цепей поставок: монография. – М.: ООО «Русайнс», 2024. – 160 с.
11. *Анисимов А. Ю., Алексахин А. Н., Алексахина С. А., Алехин Е. И.* Искусственный интеллект в современном обществе: текущее состояние и оценка перспектив развития // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2024. № 4 (54). С. 31–34.
12. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
13. *Демченко А. А.* Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» / А. А. Демченко, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // *Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции*, Курск, 15–16 апреля 2020 года. – Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.
14. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. – Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Малиновский Роман Олегович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: rmalinovsky88@inbox.ru
ORCID: 0000-0002-1049-8717

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Специфика антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях

Аннотация. Текущее положение пищевой промышленности в России и её отдельных предприятий характеризуется тем, что их внешняя среда высокодинамична и сложна, при этом часто преобладают негативные факторы воздействия. Пищевая промышленность приобретает ещё большее значение в рамках обеспечения экономической продовольственной безопасности России. Кризисные явления в последние пять лет являются определяющими факторами развития экономики России, что напрямую отражается на пищевой промышленности в целом и на отдельных её предприятиях в частности. Решением данных проблем может быть адаптация моделей антикризисного управления под основную специфику российской пищевой промышленности. Следовательно, актуальность темы исследования обусловливается необходимостью адаптации систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности к новым условиям функционирования. Целью исследования является выявление специфики антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях для формирования предложений по совершенствованию системы антикризисного управления предприятия рассматриваемой отрасли. Задачами исследования являются следующие: проведение компаративного анализа для выявления сущности антикризисного управления и его элементов; проведение опроса для выявления специфики элементов антикризисного управления предприятий пищевой промышленности; формирование отраслевой модели антикризисного управления. Методы исследования: компаративный анализ источников, опрос, моделирование. В качестве результата исследования выступает модель системы антикризисного управления с отраслевыми особенностями, характерными для российской пищевой промышленности.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисные стратегии, пищевая промышленность, предприятия пищевой промышленности, модель антикризисного управления.

Malinovsky Roman,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: rmalinovsky88@inbox.ru
ORCID: 0000-0002-1049-8717

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

The Specifics of Anti-Crisis Management of Food Industry Enterprises in Modern Conditions

Abstract. The current state of the food industry in Russia and its individual enterprises is characterized by the fact that their external environment is highly dynamic and complex, with negative factors often prevailing. The food industry is becoming increasingly important in the context of ensuring Russia's economic food security. The crisis phenomena of the last five years have become decisive factors in the development of the Russian economy, which directly affects the functioning of food industry enterprises. The current situation requires the development of new ones tools for the anti-crisis management system of food industry enterprises. Therefore, the relevance of the research topic is determined by the need to adapt the anti-crisis management systems of food industry enterprises to the new operating conditions. The purpose of the study is to identify the specifics of anti-crisis management of food industry enterprises in modern conditions in order to formulate proposals for improving the anti-crisis management system of the industry in question. The objectives of the study are: conducting comparative analysis to identify the essence of crisis management and its elements; conducting a survey to identify the specifics of the anti-crisis management elements of food industry enterprises; forming an industry model of anti-crisis management. Research methods: comparative analysis of sources, questionnaires, modeling. The result of the study is a model of an anti-crisis management system with industry-specific features typical of the Russian food industry.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis strategies, food industry, food industry enterprises, anti-crisis management model.

Новые подходы к развитию пищевой промышленности в России в целом и отдельных её предприятий в частности, требуют выявления новых инструментов системы антикризисного управления. Внешняя среда предприятий пищевой промышленности характеризуется высоким уровнем динамизма и сложности, при этом часто преобладают негативные факторы воздействия. Сложившаяся ситуация приобретает ещё большую значимость в рамках обеспечения экономической продовольственной безопасности России, в которой пищевая промышленность играет ключевую роль. Кризисные ситуации в последние пять лет возникают значительно чаще [1, с. 157; 2, с. 68], чем, например, десять лет назад, что порождает необходимость пересмотра подходов к антикризисному управлению предприятий пищевой промышленности. В рамках данной научной задачи прежде всего необходимо выделить специфичные черты, которые отражают отраслевую специфику систем антикризисного управления предприятий пищевой промышленности. Целью исследования является выявление специфики антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях для формирования предложений по совершенствованию антикризисного управления предприятия рассматриваемой отрасли. Таким образом, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью адаптации модели системы антикризисного управления к отраслевым особенностям, характерным для российской пищевой промышленности.

Исследование проводилось при помощи таких общенаучных методов, как компаративный анализ источников, моделирование. Кроме того, был применён опрос 20 предприятий пищевой промышленности (выборка 10% от общего числа) для определения специфики элементов антикризисного управления предприятий пищевой промышленности. Опрос был проведён анонимно по электронной почте, экспертами выступили специалисты экономических и финансовых отделов данных предприятий.

Антикризисное управление является сложной категорией, определение которой до сих пор находится на уровне научной дискуссии. Однако для целей данного исследования наиболее подходящим можно считать следующее определение. Антикризисное управление – это «система управления, которая направлена на комплексное применение конкретных методов и инструментов для предотвращения кризисов на предприятии, финансовых и экономических опасностей, а также снижения негативных последствий кризиса» [4, с. 69]. Указанная дефиниция обладает достаточно широким смыслом и при этом отражает суть данного экономического явления. Опираясь на данное определение, можно выделить основные элементы антикризисного управления:

- 1) цель антикризисного управления;
- 2) инструменты антикризисного управления;
- 3) методы предотвращения и устранения последствий кризисных явлений;
- 4) антикризисная стратегия.

Выявление отраслевой специфики антикризисного управления предприятий пищевой промышленности проводилось в разрезе этих элементов. По данным Росстата, на сегодняшний день в России действует 199 предприятий пищевой промышленности, для обследования была выделена выборка из 20 предприятий, среди специалистов которых был проведен опрос. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Анализ данных опроса

Table 1

Analysis of survey data

Элементы антикризисного управления	Универсальное определение/ комментарий	Значение для пищевой промышленности (процент респондентов, выбравших конкретный вариант)
1. Цель антикризисного управления	Восстановить устойчивость и работоспособность компании после воздействия кризиса, а также предотвратить разрушительные последствия кризиса и предупредить рецидивы [5, с. 465]	Прогнозирование кризисных явлений и релевантная готовность к ним (82%) Блокирование наиболее существенных кризисных факторов (76%) Динамика кризисного процесса должна быть управляемой (70%) Обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии (64)
2. Инструменты антикризисного управления	Способы управления кризисными ситуациями [3, с. 48]	Уменьшение материальных расходов за счёт сужения ассортимента (79%) Оптимизация денежных потоков за счёт балансирования дебиторской и кредиторской политики (65%) Контроль эффективности действий персонала (58%) Осуществление прямого антикризисного руководства (45%)
3. Методы предотвращения и устранения последствий кризисных явлений	Стратегии управления рисками (угрозами) [2]	Уклонение (85%) Передача (76%) Снижение (58%) Принятие (10%)
4. Антикризисная стратегия	Виды антикризисных стратегий [5, с. 466]	Упреждающая (90%) Экстренная (55%) Арбитражная (18%)

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Анализируя результаты, представленные в таблице 1, можно сформировать отраслевую модель антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности (рис. 1).

Полученная в результате исследования модель антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности не является оптимальной, это существующая на сегодняшний день модель, которая сложилась в результате изменения условий функционирования предприятий пищевой промышленности. Она требует детализации и оценки эффективности [6]. Таким образом, можно выделить следующую специфику антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях: приоритетной целью является предупреждение кризисных явлений; в качестве инструментов часто используется уменьшение расходов путём сужения ассортимента для сохранения уровня качества продукции, а также регулировка баланса между дебиторской и кредиторской политикой; управление рисками включает стратегии уклонения и передачи рисков; наиболее выбираемой антикризисной стратегией является стратегия упреждения, что согласуется с декларируемой целью.



Рис. 1. Отраслевая модель антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности

Fig. 1. Industry model of anti-crisis management of food industry enterprises

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Исследование показало, что на сегодняшний момент можно выделить определённую специфику антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности, которую возможно разложить по элементам антикризисного управления. В результате формируется отраслевая модель антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности, которая включает предпочитаемые значения элементов.

Таким образом, была выявлена следующая специфика антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях: приоритетной целью является предупреждение кризисных явлений; в качестве инструментов часто используется уменьшение расходов путём сужения ассортимента для сохранения уровня качества продукции, а также регулировка баланса между дебиторской и кредиторской политикой; управление рисками включает стратегии уклонения и передачи рисков; наиболее выбираемой антикризисной стратегией является стратегия упреждения, что согласуется с декларируемой целью.

Литература

1. Бражникова Л. Н., Мызников И. А. Многофакторный подход к выбору стратегии антикризисного управления на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 156–166.
2. Иванова К. Э. Подходы и методы оценки и формирования стратегии управления рисками // Скиф. 2022. № 2 (66). С. 80–85.
3. Малышев Д. А. Идентификация кризисов и тенденций в деятельности предприятий пищевой промышленности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 8А. С. 47–53.
4. Овчаренко Р. К., Халамбалян Е. В. Антикризисное управление отечественными предприятиями в условиях неопределённости // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2024. № 1. С. 67–75.
5. Сучков А. К., Худякова К. П., Дрючков А. В., Милькова А. Н., Березовская Е. В. Теоретико-практические аспекты антикризисного управления малыми предприятиями России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 2А. С. 464–470.
6. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Маслеев Андрей Владимирович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: amasleev1@gmail.com
ORCID: 0009-0008-4254-6518

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Локализация производства в высокотехнологических отраслях как инструмент обеспечения технологического суверенитета

Аннотация. В современных условиях усиления влияния глобальной конкуренции и геополитической нестабильности важную роль приобретает обеспечение развития высокотехнологических отраслей, способное, во-первых, обеспечить снижение зависимости национального производства от внешних поставок, во-вторых, обеспечить конкурентоспособность страны на внешних рынках за счёт формирования научно-технологического потенциала. Мировая практика показывает, что действенным механизмом поддержки роста высокотехнологических отраслей выступает политика установления требований к содержанию компонентов продукции, произведённых отечественными предприятиями. В связи с чем целью исследования выступает определение направлений локализации производства, способствующих росту высокотехнологических отраслей.

В процессе исследования применены не только общенаучные (наблюдение, описание, изменение, теоретизация, формализация) и всеобщие (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация) методы, но и специальные методы (графический, контент-анализ, системный и процессный подходы).

Результаты исследования позволили определить, что политика локализации производства выступает эффективным инструментом стимулирования технологического развития, способствующим интеграции национальных предприятий в глобальные производственные цепочки, а также развитию промышленной базы и совершенствованию технологического потенциала. При этом развитие технологических возможностей национальной экономики требует системного подхода, обеспечивающего сбалансированное взаимодействие физического капитала, человеческих ресурсов и технологических усилий. Изолированное развитие этих элементов без учёта структуры стимулов приводит к ограниченной эффективности и низкому инновационному потенциалу.

Ключевые слова: локализации производства, высокотехнологические отрасли экономики, технологический суверенитет, инновационный потенциал, производственные цепочки.

Masleev Andrey,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: amasleev1@gmail.com
ORCID: 0009-0008-4254-6518

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Localization of Production in High-Tech Industries as a Tool for Ensuring Technological Sovereignty

Abstract. In the current conditions of increasing influence of global competition and geopolitical instability, it is important to ensure the development of high-tech industries, which can: firstly, reduce the dependence of national production on external supplies; secondly, ensure the country's competitiveness in foreign markets by forming scientific and technological potential. World practice shows that an effective mechanism for supporting the growth of high-tech industries is the policy of establishing requirements for the content of components of products manufactured by domestic enterprises. In this regard, the purpose of the study is to determine the directions of production localization that contribute to the growth of high-tech industries.

In the process of research, not only general scientific (observation, description, measurement, theorization, formalization) and universal (analysis, synthesis, generalization, deduction, induction, classification) methods were used, but also special methods (graphic, content analysis, system and process approaches).

The results of the study allowed us to determine that the policy of production localization is an effective tool for stimulating technological development, promoting the integration of national enterprises into global production chains, as well as the development of the industrial base and the improvement of technological potential. At the same time, the development of technological capabilities of the national economy requires a systemic approach that ensures a balanced interaction of physical capital, human resources and technological efforts. Isolated development of these elements without taking into account the incentive structure leads to limited efficiency and low innovative potential.

Keywords: localization of production; high-tech sectors of the economy; technological sovereignty; innovative potential; production chains.

Современный высокотехнологичный сектор выступает стратегическим фактором экономического роста, играя ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ национальной экономики. На современном этапе обосновано, что наукоёмкое и высокотехнологичное производство выступает в качестве основного драйвера экономического развития, однако пределы экономического прогресса во многом зависят от ресурсного потенциала, в структуре которого технологические возможности играют критически важную роль, в связи с чем особое значение приобретает развитие инновационной инфраструктуры, способствующей коммерциализации научных разработок, а также эффективному взаимодействию между научными центрами, промышленными предприятиями и государственными институтами.

Целью исследования выступает определение направлений локализации производства, способствующих росту высокотехнологичных отраслей. В качестве задач исследования определены исследование роли политики локализации производства в стимулировании технологического развития, а также определение базовых принципов локализации производства, способствующих обеспечению технологического суверенитета.

При проведении исследования использовались как общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы: графический, контент-анализ, системного и процессного подхода.

Объектом исследования являются предприятия, осуществляющие деятельность в высокотехнологичных отраслях экономики.

В условиях глобальной технологической конкуренции вопрос развития технологических возможностей на уровне национальной экономики приобретает особое значение. Технологические возможности включают три основных элемента: физические инвестиции, человеческий капитал и технологические усилия [1-3]. Однако их изолированное развитие без системного подхода приводит к недостаточной эффективности и ограниченному инновационному потенциалу. Так, если физический капитал накапливается без навыков или технологий, необходимых для его эффективной эксплуатации, технологические возможности не будут развиваться адекватно, или если формальные навыки создаются, но не сочетаются

с технологическими усилиями, эффективность не будет динамически увеличиваться. Физические инвестиции в некотором смысле являются базовой возможностью, поскольку производственные мощности необходимы для развития промышленного сектора, но больший интерес представляет эффективность, с которой используется капитал, то есть способность мобилизовать финансовые ресурсы, воплощённые в технологии в составе физических инвестиций.

Человеческий капитал включает не только навыки, приобретённые в результате получения профессионального образования, но и навыки, полученные в результате обучения на рабочем месте и опыта технологической деятельности, поскольку по мере внедрения более сложных технологий возникает потребность в более продвинутых, специализированных навыках как со стороны рабочей силы, так и со стороны управления. Третий элемент технологических возможностей относится к национальным технологическим усилиям. Обученная рабочая сила и физический капитал полностью производительны только тогда, когда они сочетаются с усилиями руководства производственных предприятий по усвоению и совершенствованию соответствующей технологии. Такие усилия включают широкий спектр производственной, проектной и исследовательской работы руководства предприятий, подкреплённый технологической инфраструктурой, которая предоставляет информацию, стандарты, базовые научные знания. При этом, по мнению авторов [4; 5], вызывают сложность на современном этапе способы измерения таких технологических усилий.

Несмотря на то что физический и человеческий капитал необходимы для промышленного развития, они не будут использоваться эффективно, если структура стимулов для инвестиций и производства будет неподходящей. Стимулы, возникающие из рыночных сил, институционального функционирования и государственной политики, влияют на темпы накопления капитала и навыков, типы приобретаемого капитала и виды приобретаемых навыков, а также на степень, в которой существующие наработки используются в производстве.

Развитие технологических возможностей является результатом сложного взаимодействия структур стимулирования, опосредованных государственным вмешательством с человеческими ресурсами, технологическими усилиями и институциональными факторами. В большинстве стран главная роль в разработке инструментов, обеспечивающих инфраструктуру для развития технологических возможностей, темпов накопления капитала, а также приобретения навыков, отводится государству. Однако именно на уровне предприятия взаимодействие всех этих факторов в конкретных условиях страны определяет степень развития технологических возможностей. Только после изучения природы и детерминант технологического развития на микроуровне важное значение приобретает взаимодействие государственных стимулов, институтов и возможностей предприятия. Важным инструментом государственного стимулирования развития технологических возможностей выступает локализация производства или Политика установления требований к содержанию объёма ресурсов, произведённых в стране. Локализация производства способствует не только развитию промышленного сектора, но и стимулирует трансфер технологий, повышает квалификацию рабочей силы и создаёт предпосылки для формирования конкурентоспособных цепочек поставок. В условиях глобальной конкуренции такие меры позволяют снижать зависимость от импорта критически важных компонентов, обеспечивать технологический суверенитет и формировать устойчивые конкурентные преимущества на международных рынках. При этом эффективность политики локализации зависит от сбалансированного сочетания стимулирующих мер и институциональной среды, а также развития научно-образовательной базы. Исследования научной литературы [6; 7] позволяют выделить следующие базовые принципы локализации производства, способствующие обеспечению технологического суверенитета:

- локализация производства должна выходить за рамки простого получения экономической выгоды. Она должна быть сосредоточена на развитии межорганизационных связей, поскольку от того, насколько хорошо производители осваивают навыки и владеют информацией, необходимой для работы с промышленными технологиями, зависит степень использования факторов производства на уровне экономики;
- инструменты, разработанные для измерения согласованных контрольных показателей локализации производства, должны быть чётко определены и приемлемы для всех участников отрасли;
- степень локализации производства зависит от наличия промышленной базы поставок, которая может выступать в качестве драйверов роста [8; 9].

Учитывая важность локализации производства для экономики, необходимо определить набор государственной политики локализации производства, тесно связанный с процессом структурной трансформации от секторов с более низкой производительностью к секторам с более высокой производительностью, локализация имеет три очевидных аспекта. Первый из них связан с расширением секторов экономики, которые способствуют занятости и диверсификации производства или валового внутреннего продукта (ВВП). Второй аспект связан с диверсификацией международной торговли или экспорта. Третий связан с развитием и укреплением национального технологического потенциала, который способствует созданию условий для накопления знаний и совершенствования технологий. Приобретение технологического потенциала происходит не только с опытом, но и благодаря сознательным усилиям руководства государства, направленным на развитие экономической среды, через её влияние на технологические усилия руководства предприятий. Окружающая среда формируется стимулами и санкциями, которые влияют на то, как руководство предприятий используют и адаптируют технологии. Она также формируется деятельностью специализированных технологических агентов, которые могут предоставить руководству предприятий технологическую информацию и необходимые средства для развития технологического потенциала. Однако факторы успеха локализации производства больше связаны с особенностями технологии, чем с конкретным стилем политики. В то же время мировой опыт свидетельствует, что в странах с высокой долей средне- и высокотехнологичного производства в ВВП на протяжении длительного времени реализуется комплекс мер, разработанный в рамках политики локализации производства (рис. 1).

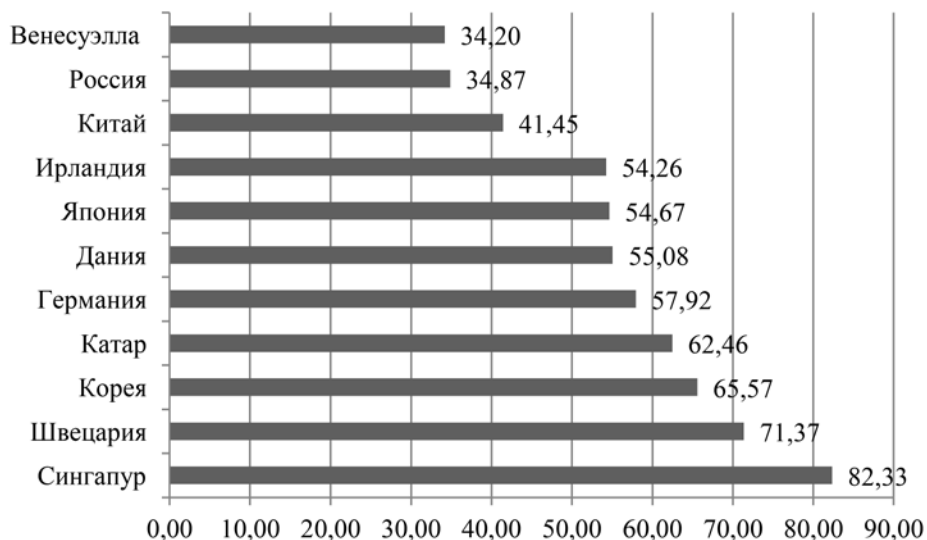


Рис. 1. Доля средне- и высокотехнологичных отраслей в ВВП по странам, %

Fig. 1. Share of medium and high-tech industries in GDP by country, %

Источник: составлено авторами на основании <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/NV.MNF.TECH.ZS.UN#>

Страны с наибольшей долей средне- и высокотехнологичных отраслей в ВВП, в том числе Сингапур, Швейцария, Южная Корея, Германия, достигли своего технологического развития за счёт реализации следующих инструментов локализации:

- государственные инициативы к установлению требований к структуре ресурсов;
- привлечение инвестиций в НИОКР;
- интеграция в глобальные производственные цепочки;
- стимулирование инновационной экосистемы.

Так, например, в Южной Корее объём инвестиций в НИОКР составляет 4,8% ВВП. В Швейцарии производят ключевые компоненты для машиностроения, реализуемые на глобальном рынке. Ирландия привлекла крупнейшие ИТ-компании мира (Google, Apple, Microsoft) благодаря низким налогам и развитой инновационной экосистеме. В Китае действует ограничение на импорт критически важных технологий и разработан комплекс поддержки собственных предприятий [10]. Соответственно, резюмируя

направления развития технологических возможностей государства, важно отметить, что руководство ведущих мировых технологических держав активно защищает свои внутренние рынки, создавая благоприятные условия для национального производства и инновационного развития.

Проведённое исследование продемонстрировало, что локализация производства, особенно в высокотехнологичных отраслях, является одним из ключевых инструментов обеспечения технологического суверенитета. Механизмы локализации производства позволяют руководству государства сохранять контроль над критически важными технологиями, снижать зависимость от внешних поставок и обеспечивать устойчивость национальной инновационной системы. Для руководства России, стремящегося укрепить технологический суверенитет и повысить глобальную конкурентоспособность страны, важно учитывать международный опыт и применять наиболее эффективные механизмы развития высокотехнологичных отраслей.

Опыт технологических лидеров показывает, что наиболее эффективной является локализация производства, основанная на государственной поддержке и активном привлечении частных инвестиций, которые формируют физический капитал, развивают человеческий потенциал и усиливают технологические инициативы предприятий.

Литература

1. *Квинт В. Л.* и др. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. 2022. № 9 (165). С. 57–67.
2. *Камчатова Е. Ю., Муратова М. Н.* Возможности применения ресурсного подхода при обеспечении технологического суверенитета промышленности РФ // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 196–201.
3. *Никонова А. А.* Технологический суверенитет России: исследование и моделирование с позиций системной трансформации экономики // *π-Economy*. 2023. Т. 16. № 5. С. 22–37.
4. *Ерёменко О. А., Куракова Н. Г.* Измерение уровня технологического суверенитета в зарубежных странах: опыт Европейского союза // Экономика науки. 2023. Т. 9. № 3. С. 47–60.
5. *Чичканов В. П., Сухарев О. С.* Возможности науки в инновационном развитии: «измерение технологий» // Экономика науки. 2023. Т. 9. № 1. С. 36–44.
6. *Eicke L.* Does policy design matter for the effectiveness of local content requirements? A qualitative comparative analysis of renewable energy value chains // *Policy Studies Journal*. 2025. 00 (0). 1–14.
7. *Сорокин Д. Д., Костыгова Л. А.* Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 4. С. 184–190.
8. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
9. *Демченко А. А.* Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» / А. А. Демченко, А. В. Евченко, Г. А. Есенкова // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15–16 апреля 2020 года. — Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.
10. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // *Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives*. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Матвеев Денис Олегович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: matwdenis@gmail.com

Адаптивные стратегии экономической устойчивости в контексте современных глобальных вызовов

Аннотация. Целью исследования является выявление и анализ стратегических подходов к обеспечению устойчивости экономических систем в условиях современной глобальной нестабильности. В работе использованы методы сравнительного и структурного анализа, систематизации научных источников и экспертных оценок. Проведён анализ российских и международных практик повышения устойчивости, включая инструменты государственной поддержки, цифровизацию, развитие инновационного и «зелёного» предпринимательства. На основе обобщения полученных данных предложены конкретные рекомендации для органов государственной власти и бизнес-сообщества по формированию адаптивных стратегий устойчивости. В частности, обоснована необходимость диверсификации экономики, внедрения современных технологических решений и усиления роли малого и среднего бизнеса. Практические выводы могут быть использованы при разработке программ стратегического развития, антикризисного управления и совершенствования национальных моделей экономической устойчивости.

Ключевые слова: устойчивость экономических систем, риск-менеджмент, государственное регулирование, поддержка малого и среднего бизнеса, диверсификация экономики, цифровые технологии, научные исследования и разработки, инновационное предпринимательство, маркетинг, логистика, глобализация, маркетинговые исследования, «зелёные» технологии, цифровизация экономики, экологические стандарты, устойчивое развитие, возобновляемые источники энергии, цифровая трансформация.

Matveev Denis,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: matwdenis@gmail.com

Adaptive Strategies for Economic Resilience in the Context of Contemporary Global Challenges

Abstract. The aim of this study is to identify and analyze strategic approaches to ensuring the resilience of economic systems under the conditions of contemporary global instability. The research employs methods of comparative and structural analysis, systematization of scientific sources, and expert evaluations. The study reviews Russian and international practices for enhancing economic resilience, including tools of state support, digitalization, and the development of innovative and "green" entrepreneurship. Based on the synthesis of the collected data, specific recommendations are proposed for government bodies and the business community to develop effective adaptive resilience strategies. In particular, the study substantiates the importance of economic diversification, implementation of modern technological solutions, and strengthening the role of small and medium-sized enterprises. The practical findings can be applied in the development of strategic planning programs, crisis management tools, and the improvement of national models of economic resilience.

Keywords: economic system resilience, risk management, state regulation, support for small and medium-sized enterprises, economic diversification, digital technologies, scientific research and development, innovative entrepreneurship, marketing, logistics, globalization, marketing research, green technologies, digitalization of the economy, environmental standards, sustainable development, renewable energy sources, digital transformation.

Современная мировая экономика переживает период глубокой трансформации, сопровождающийся ростом неопределённости, усилением геополитической напряжённости, нарушениями глобальных цепочек поставок, последствиями климатических изменений и технологическими сдвигами. Эти процессы обостряют уязвимость национальных экономик и требуют переосмысления традиционных моделей развития. В условиях глобальной нестабильности устойчивость функционирования экономических систем становится не просто приоритетом, а ключевым вызовом как для государственных институтов, так и для бизнеса.

Особенно актуальным является поиск таких подходов, которые позволят не только адаптироваться к внешним шокам, но и обеспечивать проактивную подготовку к будущим кризисам. Возникает необходимость в стратегиях, способных гарантировать устойчивость экономики к дестабилизирующим факторам, включая экономические санкции, технологические зависимости, пандемии и финансовые колебания. В этом контексте особое значение приобретают адаптивные стратегии, направленные на повышение гибкости и способности к саморегуляции экономических систем. Эти стратегии предполагают развитие механизмов антикризисного управления, цифровую трансформацию ключевых секторов, внедрение инноваций и расширение роли малого и среднего бизнеса как носителя устойчивых экономических практик.

Международный опыт свидетельствует о том, что успешное преодоление кризисов связано не столько с объёмами ресурсов, сколько с эффективностью институциональных механизмов, качеством государственного управления и степенью вовлечённости частного сектора в процессы трансформации. В условиях стремительных изменений приоритет приобретает не масштаб, а способность быстро адаптироваться и сохранять функциональность при неблагоприятных обстоятельствах.

Таким образом, исследование стратегий повышения устойчивости экономических систем приобретает высокую научную и практическую значимость. Анализ отечественных и зарубежных практик, выявление успешных подходов и формулирование обоснованных рекомендаций позволит усилить экономическую безопасность и создать основу для устойчивого и сбалансированного развития в долгосрочной перспективе.

Цель исследования заключается в выявлении и аналитическом обосновании эффективных стратегий, направленных на повышение устойчивости экономических систем в условиях нарастающей глобальной нестабильности. В фокусе – разработка подходов, позволяющих экономическим субъектам (государственным структурам, корпоративному сектору, малому и среднему бизнесу) сохранять и адаптировать функциональные механизмы в условиях внешних и внутренних кризисов. Актуальность постановки такой цели обусловлена необходимостью формирования стратегического потенциала устойчивости, включающего в себя элементы гибкости, инновационности, институциональной прочности и способности к саморегуляции. Исследование направлено на выявление закономерностей, факторов и механизмов, способствующих снижению уязвимости национальных экономик, а также формированию адаптивных моделей развития, устойчивых к многофакторным рискам.

Для достижения поставленной цели был использован междисциплинарный исследовательский подход, сочетающий качественные и количественные методы анализа.

1. Сравнительный анализ применялся для оценки различий и общих черт стратегий экономической устойчивости в ряде стран с различными уровнями экономического развития и институционального устройства. Это позволило выявить успешные и неэффективные практики, а также условия их применимости в российском контексте.
2. Структурный анализ использовался для изучения внутренних компонентов устойчивости экономической системы: институциональной среды, политик регулирования, структуры рынка, роли предпринимательства, инновационного и цифрового потенциала. Это обеспечило системное понимание устойчивости как многоуровневой категории.
3. Систематизация научной литературы и эмпирических данных позволила обобщить и критически осмыслить существующие теоретические подходы, классификации стратегий и модели экономической адаптации в условиях нестабильности.

4. Метод экспертных оценок был использован для уточнения прикладных аспектов исследования, а также для формирования набора рекомендаций на основе профессионального опыта представителей бизнеса, органов власти и академического сообщества. Это обеспечило реалистичность и практическую ориентированность предлагаемых стратегий.

Комплексное применение указанных методов позволило провести всесторонний анализ и выработать рекомендации, способные быть применимыми как в государственной политике, так и в стратегическом управлении на уровне компаний и отраслей.

Анализ стратегий обеспечения устойчивости экономических систем показывает, что ключевыми направлениями выступают развитие систем риск-менеджмента, совершенствование государственного регулирования, поддержка малого и среднего предпринимательства, а также диверсификация экономики как средство снижения зависимости от внешних факторов [4, с. 38]. Диверсификация позволяет минимизировать риски, связанные с колебаниями на отдельных рынках, благодаря расширению ассортимента продукции, освоению новых сегментов и формированию более устойчивой структуры доходов [1, с. 53]. Роль государства в этом процессе трудно переоценить: именно государственное регулирование создаёт институциональные условия для устойчивого развития, включая реализацию эффективных экономических и социальных политик, направленных на поддержку стратегических отраслей, выравнивание региональных различий и развитие человеческого капитала [3, с. 41].

Значительное внимание в современных условиях уделяется инновационной составляющей экономического роста. Развитие цифровых технологий оказывает трансформирующее влияние на все уровни экономической активности — от корпоративного управления до потребительского поведения. Влияние научных исследований и разработок становится ключевым фактором модернизации, а механизмы государственной поддержки инновационного предпринимательства получают всё большее распространение [5, с. 34]. Инновации усиливают конкурентоспособность предприятий, стимулируют инвестиции и способствуют повышению общей эффективности национальной экономики [2, с. 61]. Государственные меры, такие как налоговые льготы, прямое субсидирование и грантовая поддержка, играют решающую роль в запуске и масштабировании инновационных проектов [10, с. 49].

Маркетинг и логистика также претерпевают значительные изменения в ответ на вызовы цифровой экономики и глобализации. Современные маркетинговые стратегии всё чаще строятся на базе цифровых каналов коммуникации, что позволяет точно таргетировать аудиторию, повышать вовлечённость потребителей и оптимизировать бюджеты [8, с. 39]. Цифровизация маркетинга усиливает обратную связь с клиентами и позволяет выстраивать устойчивые отношения в условиях растущей конкуренции [6, с. 77]. В логистике происходят технологические сдвиги: внедрение автоматизированных систем хранения, применение дронов для доставки, цифровые платформы управления цепочками поставок. Всё это способствует повышению прозрачности, скорости и устойчивости логистических процессов [9, с. 54].

Неотъемлемой частью устойчивого развития становится интеграция экологической повестки в экономическую деятельность. Внедрение «зелёных» технологий рассматривается как важный фактор экологической и энергетической безопасности, а также как источник долгосрочных конкурентных преимуществ [7, с. 61]. Сюда входят как технологические инновации, снижающие углеродный след и ресурсозатраты, так и управленческие практики, направленные на реализацию принципов ESG (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) [7, с. 92]. В параллель с этим происходит цифровизация экономики — процесс, обеспечивающий кардинальное обновление бизнес-процессов, оптимизацию издержек, расширение каналов взаимодействия с потребителями и рост производительности. Цифровые решения играют всё более важную роль в устойчивом развитии, особенно в контексте интеграции экологических стандартов в управленческую и производственную практику [10, с. 104].

В целях систематизации результатов проведённого анализа, а также для обоснования прикладных направлений адаптивной экономической стратегии представляется целесообразным выделить четыре ключевых вектора, оказывающих комплексное влияние на устойчивость экономических систем в современных условиях. Каждый из них отражает определённый аспект адаптивности — институциональной, технологической, рыночной и экологической — и требует самостоятельного аналитического рассмотрения.

1. Риск-менеджмент и диверсификация

Современные экономические системы всё чаще сталкиваются с многоуровневыми рисками — от макроэкономических до логистических и геополитических. Управление рисками становится неотъемлемым компонентом устойчивости, предполагающим проактивную идентификацию угроз, разработку механизмов реагирования и формирование гибких институциональных контуров. В этом контексте особую значимость приобретает диверсификация как стратегический инструмент минимизации зависимости от отдельных отраслей, рынков и поставщиков. Расширение продуктовой линейки, освоение новых сегментов, региональное перераспределение ресурсов и переориентация экспортных потоков позволяют смягчить последствия внешнеэкономических шоков и усилить структурную устойчивость. Не менее важна институциональная поддержка со стороны государства, направленная на развитие сектора малого и среднего предпринимательства, который демонстрирует наибольшую гибкость и адаптивность в нестабильной среде.

2. Инновационные процессы и цифровые технологии

Цифровизация и инновации являются ключевыми драйверами адаптации экономики к условиям глобальной нестабильности. Внедрение цифровых решений — от автоматизации производственных процессов до использования аналитики больших данных — обеспечивает рост операционной эффективности, оптимизацию издержек и ускорение оборота капитала. Инновационная активность в различных отраслях поддерживается как частной инициативой, так и через государственные инструменты: налоговые преференции, грантовую поддержку, субсидирование научно-исследовательских разработок и акселерационные программы. Роль научных исследований и разработок усиливается в связи с необходимостью технологического суверенитета и стремлением к импортонезависимости. Наиболее показательные примеры устойчивого роста демонстрируют те компании и регионы, где формируется синергия между наукой, бизнесом и государственными институтами.

3. Маркетинг, логистика и предпринимательство

Эффективное функционирование экономических субъектов в условиях нестабильности невозможно без адаптации маркетинговых стратегий и логистических решений. Современный маркетинг ориентирован на цифровые каналы коммуникации, индивидуализированный подход к потребителю и применение инструментов поведенческой аналитики. Это позволяет не только более точно таргетировать аудиторию, но и формировать устойчивую клиентскую базу, способную адаптироваться к рыночным изменениям. В логистике происходит активное внедрение цифровых платформ управления цепями поставок, автоматизация складов, использование беспилотных технологий и прогнозных систем. Эти изменения повышают устойчивость логистических цепочек, сокращают сроки поставки и снижают издержки. Предпринимательство как важнейшая форма хозяйственной активности в этих условиях приобретает новую роль — генератора гибких бизнес-моделей, способных быстро адаптироваться, масштабироваться и сохранять устойчивость в условиях неопределённости.

4. «Зелёные» технологии и цифровизация экономики

Устойчивое развитие невозможно без интеграции экологических и цифровых подходов в стратегию роста. Внедрение «зелёных» технологий способствует снижению углеродного следа, повышению энергоэффективности и переходу к ресурсосберегающим моделям производства. В условиях климатических вызовов и ужесточающихся экологических требований со стороны международных рынков экологизация становится не только вопросом ответственности, но и фактором конкурентоспособности. Параллельно цифровизация обеспечивает прозрачность и контроль бизнес-процессов, упрощает соблюдение стандартов ESG и способствует созданию устойчивых моделей потребления и производства. Сочетание экологических и цифровых решений открывает возможности для формирования новой парадигмы экономики — низкоуглеродной, инновационной и адаптивной к меняющимся внешним условиям.

Результаты проведённого исследования позволили выстроить целостное представление о характере и структуре адаптивных стратегий, способствующих устойчивости экономических систем в условиях современных глобальных вызовов. Многофакторная природа нестабильности — включая геополитические риски, технологические трансформации, изменения в глобальной логистике и экологические

угрозы — требует от государств и бизнеса отказа от реактивных подходов в пользу опережающего, системного и многовекторного планирования.

На основании комплексного анализа было выделено четыре ключевых направления, каждое из которых вносит вклад в формирование устойчивой экономической модели. Роль риск-менеджмента и диверсификации заключается в снижении зависимости от волатильных отраслей и повышении гибкости экономики на уровне макро- и мезосистем. Поддержка малого и среднего бизнеса, развитие отраслевого разнообразия и территориальная перераспределённость производственных мощностей создают амортизирующую структуру, устойчивую к внешним шокам.

Инновационные процессы и цифровизация экономики играют роль катализатора структурных изменений. Внедрение цифровых платформ, автоматизация процессов, развитие экосистем стартапов и стимулирование научных исследований формируют фундамент технологического суверенитета и создают потенциал для быстрого восстановления после кризисов. Роль государства в этой сфере выражается в необходимости создания условий для технологического предпринимательства и устойчивых форм частного-государственного партнёрства.

Маркетинговые и логистические трансформации становятся операционным ответом на изменение потребительского поведения и дестабилизацию глобальных цепочек поставок. Цифровой маркетинг, платформенные решения, управление данными и интеллектуальные логистические системы обеспечивают адаптацию к быстро меняющимся условиям спроса и предложения, а также снижают транзакционные издержки. Развитие предпринимательства в этих условиях становится не только экономическим, но и институциональным ресурсом устойчивости.

Особую значимость приобретает направление, связанное с внедрением «зелёных» технологий и интеграцией экологических стандартов в экономическую практику. Формирование устойчивых производственных и потребительских моделей требует перехода к низкоуглеродной экономике, рационального использования ресурсов и применения экологически ориентированных инноваций. В совокупности с цифровыми технологиями экологическая трансформация формирует новую парадигму развития, в которой устойчивость становится не следствием жёсткого регулирования, а результатом системной конкурентоспособности.

На основании вышеизложенного можно сформулировать следующие практические выводы и рекомендации:

- проводить комплексную диверсификацию экономики как на отраслевом, так и на региональном уровне;
- развивать национальную инновационную систему, обеспечивая поддержку научных исследований, цифровых стартапов и высокотехнологичных производств;
- укреплять сектор малого и среднего предпринимательства, повышая его устойчивость за счёт налоговых и инфраструктурных стимулов;
- внедрять экологические стандарты и «зелёные» технологии на уровне стратегического планирования и операционного управления;
- совершенствовать инструменты стратегического риск-менеджмента, включая мониторинг системных рисков и разработку сценарных моделей реагирования.

Таким образом, устойчивость современной экономики представляет собой не статическое состояние, а динамическую способность к адаптации, саморегуляции и устойчивому росту. Реализация предложенных стратегий позволит обеспечить макроэкономическую стабильность, повысить внутреннюю конкурентоспособность и заложить основу для долгосрочного развития в условиях неопределённости.

Литература

1. Аганбегян А. Г. О приоритетах социальной политики. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. — 512 с..
2. Глазьев С. Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? («Коллекция Изборского клуба»). — М.: Книжный мир, 2016. — 640 с. URL: <https://clck.ru/3MKUsJ> (дата обращения: 28.05.2025).
3. Ивантер В. В. Сегодня и завтра российской Арктики: императивы развития: монография. — М.: Научный консультант, 2019. — 196 с. URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/375314/reading> (дата обращения: 28.05.2025).

4. *Клейнер Г. Б.* Системная экономика: шаги развития: монография / предисл. акад. В.Л. Макарова. — М.: Научная библиотека, 2021. — 746 с. URL: <https://clck.ru/3MKV96> (дата обращения: 28.05.2025).
5. *Кудрин А. Л.* Экономическое развитие России. В 2 т. Т. 2. — М.: Дело, 2020. — 560 с.
6. *Портер М. Е.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: учебное пособие / М. Е. Портер, Е. Ю. Калинина. 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 715 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/product/615259> (дата обращения: 28.05.2025).
7. *Столяренко Л. Д., Самыгин С. И.* Психология личности: учебное пособие. 2-е изд. — Ростов н/Д: Феникс, 2011. — 574 с.
8. *Титов Б. Ю.* Предпринимательство в условиях глобализации: проблемы и решения. — М.: Проспект, 2020. — 240 с.
9. *Хмелев В. Е., Смирнов В. В.* Логистические инновации: теория и практика. — Новосибирск: НГУЭУ, 2019. — 189 с.
10. *Цифровизация экономических систем: учебное пособие / Е. Н. Евдокимова, М. В. Куприянова, И. П. Симикина, И. П. Соловьева.* — М.: Горячая линия — Телеком, 2024. — 167 с.

Меркулов Николай Александрович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nikolay-merkulov@internet.ru
ORCID: 0000-0002-5505-5450

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Факторы повышения лояльности медицинского персонала

Аннотация. Человеческие ресурсы в настоящее время рассматриваются как наиболее значимый актив, управление которым оказывает влияние на эффективность организации. Лояльность персонала играет ключевую роль в повышении эффективности управления персоналом, поскольку способствует их высокой вовлечённости в профессиональную деятельность. Лояльные сотрудники идентифицируют себя с целями и ценностями организации, что способствует укреплению их приверженности корпоративной культуре и повышает готовность представлять интересы организации. Более того, они проявляют инициативу, выполняя более качественно профессиональные обязанности, способствующие развитию организации. Лояльность персонала напрямую связана с повышением качества предоставления услуг, что особенно важно в системе здравоохранения. В связи с чем целью исследования выступает определение факторов, оказывающих влияние на формирование лояльности персонала.

В процессе исследования применены как общенаучные методы: описание, измерение, теоретизация, формализация, – так и всеобщие, в том числе: анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация.

В результате исследования установлено, что с учётом специфики деятельности медицинской организации лояльность персонала оказывает непосредственное влияние на качество предоставления медицинских услуг. Авторами проведена систематизация различных подходов авторов к понятию «лояльность персонала», предложено авторское определение, а также выделены ключевые факторы, оказывающие значительное влияние на процесс ее формирования.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, персонал, медицинские организации, удовлетворённость персонала, лояльность персонала.

Merkulov Nikolai,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nikolay-merkulov@internet.ru
ORCID: 0000-0002-5505-5450

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Factors for Increasing the Loyalty of Medical Personnel

Abstract. Human resources are currently considered the most significant asset, the management of which affects the efficiency of the organization. Staff loyalty plays a key role in improving the efficiency of personnel management, since it contributes to their high involvement in professional activities. Loyal employees identify themselves with the goals and values of the organization, which helps to strengthen their commitment to the corporate culture and increases their willingness to represent the interests of the organization. Moreover, they take the initiative, performing professional duties more efficiently, contributing to the development of the organization. Staff loyalty is directly related to improving the quality of services, which is especially important in the healthcare system. In this regard, the purpose of the study is to determine the factors that influence the formation of staff loyalty.

In the course of the study, general scientific methods were used, such as: description, measurement, theorization, formalization, as well as general ones, including: analysis, synthesis, generalization, deduction, induction, classification.

As a result of the study, it was established that, taking into account the specifics of the activities of a medical organization, staff loyalty has a direct impact on the quality of medical services. The authors have systematized various approaches to the concept of «staff loyalty», proposed their own definition, and identified key factors that have a significant impact on the process of its formation.

Keywords: human resources, personnel, medical organizations, staff satisfaction, staff loyalty.

Одним из наиболее важных факторов для поддержания и совершенствования каждой организации является лояльность её сотрудников к организации. Лояльность персонала медицинских организаций представляет собой степень приверженности и преданности сотрудников своей организации, что напрямую влияет на качество медицинской помощи и эффективность работы медицинской организации. Она может быть определяющим фактором, влияющим на эффективность сотрудников, производительность, нарушение правил внутреннего трудового распорядка, а также текучесть кадров. В сфере здравоохранения уровень лояльности персонала оказывает существенное влияние на эффективность медицинского обслуживания и степень удовлетворённости пациентов качеством предоставления медицинских услуг. В связи с чем целью исследования выступает определение факторов, оказывающих влияние на формирование лояльности персонала.

В качестве задач исследования определены: систематизировать мнения авторов в определении понятия «лояльность персонала» и предложить уточнённое, а также выделить перечень факторов, оказывающих влияние на процесс её формирования.

В процессе исследования применены общенаучные методы, такие как: описание, измерение, теоретизация, формализация, и всеобщие, в том числе: анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация.

В качестве объекта исследования выступает персонал медицинских организаций.

Сотрудники являются важным внутренним ресурсом любой организации, при этом лояльные сотрудники являются ключом к повышению эффективности её деятельности. Дополнительные преимущества создания и поддержания лояльности сотрудников в части управления заключаются в минимизации затрат, сохранении лояльных клиентов и стабилизации деятельности организации.

Лояльность персонала является одним из важных вопросов организационного поведения, который вызывает интерес у авторов в рамках проведения академических исследований, однако однозначной трактовки исследуемой категории в настоящий момент времени не представлено. Так, например, Н. Е. Иванова [1] определяет лояльность персонала как феномен, отражающий взаимоотношения сотрудника с внутренней и внешней средой организации, определяющий степень его идентификации с её целями, задачами и мотивами, а также готовность соблюдать установленные нормы и правила внутри организации.

А. В. Соловейчик [2] и А. Р. Биктагирова [3] лояльность персонала определяют как характеристику персонала, определяющую его приверженность организации. Ч. Чжан [4] в качестве лояльности персонала представляет положительное отношение сотрудников к своей работе, преданность интересам и целям организации. Однако указанные определения не в полной мере раскрывают понятие «лояльность персонала». По нашему мнению, лояльность персонала — это приверженность и добровольное участие

сотрудника в выполнении профессиональных задач организации, когда он считает себя неотъемлемой частью организации и испытывает чувство привязанности к работе. С ростом «экономики знаний» лояльность персонала стала критически важным вопросом. Наличие профессиональной удовлетворённости является фундаментальной необходимостью для достижения лояльности персонала. Предполагая, что персонал доволен своей текущей работой и рабочим профилем, это автоматически приводит к лояльности к организации.

Удовлетворённость трудовой деятельностью является предшествующим фактором формирования лояльности персонала. Согласно исследованию М. Кхуонга [5], повышение уровня удовлетворённости работой способствует укреплению приверженности сотрудника организации. Напротив, снижение удовлетворённости может негативно отражаться на уровне его преданности и стабильности организации.

Соответственно, удовлетворённость выступает в качестве первичной категории, определяющей степень лояльности персонала. Следующим важным формирующим фактором как лояльности персонала, так и степени его удовлетворенности, выступают условия труда. Комфортные и безопасные условия труда способствуют повышению удовлетворённости персонала, укрепляя его приверженность корпоративным ценностям и целям. Напротив, неудовлетворительные условия труда могут вызывать профессиональное выгорание, снижение мотивации и ослабление лояльности, что повышает риск текучести кадров в организации [6; 7]. Возможности профессионального роста и обучение являются значимыми факторами, влияющими на удовлетворённость персонала и их лояльность к организации. Предоставление условий для карьерного развития, повышения квалификации и освоения новых компетенций способствует укреплению мотивации персонала, увеличению его вовлечённости в рабочий процесс и приверженности корпоративным целям [8; 9].

Систематизируя мнения авторов [1-9], «лояльность персонала» можно определить как степень приверженности организации, которая формируется на основе удовлетворённости трудовой деятельностью и проявляется в активном участии в достижении целей организации, соблюдении её норм и ценностей, а также в долгосрочной заинтересованности в её успехе.

Для повышения приверженности персонала медицинской организации необходимо воздействовать на ключевые факторы, влияющие на привязанность сотрудников к своей работе. Основными способами формирования приверженности выступают: развитие миссии и ценностей организации, с которыми сотрудники могут себя идентифицировать, профессиональное развитие и обучение, обеспечение качественной рабочей среды и комфортных условий работы, разработка эффективных мотивационных программ.

В результате систематизации различных позиций авторов относительно факторов формирования лояльности можно предложить следующую модель формирования лояльности персонала (рис. 1).



Рис. 1. Формирование лояльности персонала

Fig. 1. Formation of staff loyalty

Источник: разработано авторами.

Как видно на рисунке 1, удовлетворённость выступает первичным фактором повышения лояльности персонала. Воздействуя на степень удовлетворённости сотрудников, руководство медицинской организации создаёт условия для формирования глубокой приверженности и вовлечённости, что способствует улучшению производительности, снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры. Удовлетворённые сотрудники более мотивированы к выполнению своих обязанностей, проявляют инициативу и стремятся внести свой вклад в достижение целей медицинской организации. Однако необходимо учитывать также важность программ удержания персонала и развития талантов, ключевыми элементами которых выступают: создание условий для карьерного роста, предоставление гибких и конкурентоспособных условий труда, признание и вознаграждение достижений сотрудников, а также обеспечение баланса между личной и профессиональной жизнью.

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

- во-первых, лояльность персонала выступает ключевым фактором повышения эффективности организации и качества обслуживания пациентов;
- во-вторых, первичным фактором лояльности персонала, в том числе в медицинских организациях, выступает удовлетворённость трудовой деятельностью, так, высокий уровень удовлетворённости способствует укреплению приверженности организации и повышению вовлечённости сотрудников в рабочий процесс.

Несмотря на важность повышения удовлетворённости трудовой деятельностью, руководству организаций, в том числе медицинских, необходимо развивать программы удержания сотрудников и развития талантов, способствующих формированию долгосрочной приверженности сотрудников к организации, в том числе за счёт создания карьерных траекторий, гибких условий труда, сбережения баланса между личной и профессиональной жизнью [10].

Литература

1. *Иванова Н. Е.* Лояльность персонала как феномен // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. №. 2. С. 23–28.
2. *Соловейчик А. В.* Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. №. 125.
3. *Биктагирова А. Р., Гусарова С. Е.* Лояльность и вовлечённость персонала как предикторы эффективности деятельности организации // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2022. №. 1–3 (62). С. 68–72.
4. *Чжан Ч.* Лояльность персонала, как объект управления в системе HR-менеджмента // Вопросы права. 2024. №. 2. С. 67–69.
5. *Khuong M. N., Tien B. D.* Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study of banking sector in Ho Chi Minh City // International Journal of current research and academic review, 2013. 1 (4), P. 81–95.
6. *Кожевина А. П., Дубровина С. В., Карабинская О. А.* Организационная лояльность медицинского персонала // international journal. 2023. Т. 6. №. 4. С. 198–204.
7. *Мадениетов Б. К.* Лояльность как фактор антивыгорания среднего медицинского персонала // Весенние психолого-педагогические чтения. 2018. С. 180–184.
8. *Скрипниченко Л. С., Тхагалижокова Л. В.* Формирование и поддержание лояльности медицинского персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. №. 6. С. 26–29.
9. *Петрова Е. С.* Факторы развития организационной лояльности медицинского персонала // Форум молодых ученых. 2017. №. 6 (10). С. 1402–1408.
10. *Меркулов Н. А., Анисимов А. Ю.* Система мотивации персонала как часть стратегии развития медицинской организации // Новая реальность менеджмента: экономические, социальные, технологические тренды: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 22–23 ноября 2024 года. — Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 80–84.

Наумов Павел Андреевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: pro_smoker@mail.ru

Цифровая трансформация бизнеса с учётом искусственного интеллекта как метод антикризисного управления

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы цифровой трансформации бизнеса с использованием искусственного интеллекта (ИИ) как инструмента антикризисного управления. Приводится анализ современных тенденций внедрения ИИ в бизнес-процессы, выявляются преимущества и вызовы данной стратегии. Особое внимание уделяется влиянию цифровой трансформации на устойчивость организаций в условиях экономических и технологических кризисов. Описаны методологические подходы к оценке эффективности цифровизации, а также проведён анализ успешных кейсов внедрения ИИ в различных отраслях экономики. В заключении предлагаются рекомендации по оптимальному использованию ИИ в антикризисном управлении.

Ключевые слова: бизнес, цифровая трансформация, цифровизация, антикризисное управление, цифровые технологии, механизм управления, кризис, искусственный интеллект.

Naumov Pavel,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: pro_smoker@mail.ru

Digital Business Transformation Using Artificial Intelligence as a Method of Crisis Management

Abstract. This article examines the issues of business digital transformation using artificial intelligence (AI) as a crisis management tool. It analyzes current trends in AI implementation in business processes, highlighting the advantages and challenges of this strategy. Special attention is given to the impact of digital transformation on organizational resilience in the context of economic and technological crises. The article describes methodological approaches to evaluating digitalization efficiency and provides an analysis of successful AI adoption cases across various industries. Finally, recommendations are proposed for the optimal use of AI in crisis management.

Keywords: business, digital transformation, digitalization, crisis management, digital technologies, management mechanism, crisis, artificial intelligence (AI).

Современный бизнес функционирует в условиях высокой динамики и неопределённости, вызванной глобальными кризисами, экономическими спадами, изменением потребительских предпочтений и технологическими инновациями. В таких условиях традиционные методы управления рисками становятся недостаточными, что требует поиска новых подходов. Искусственный интеллект и цифровые технологии предоставляют новые возможности для оперативного реагирования на кризисные ситуации, повышения устойчивости предприятий и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

ИИ способен не только автоматизировать рутинные процессы, но и анализировать большие объёмы данных, выявлять закономерности и предсказывать потенциальные кризисы. Благодаря этим возможностям цифровая трансформация бизнеса с применением ИИ становится неотъемлемой частью антикризисного управления, позволяя компаниям принимать обоснованные решения и минимизировать риски.

Исследование основано на междисциплинарном подходе, включающем системный анализ тенденций цифровизации и внедрения ИИ в бизнес, экономико-математическое моделирование эффективности цифровых решений в кризисных условиях, сравнительный анализ кейсов успешной цифровой трансформации в различных отраслях экономики, экспертные интервью с представителями бизнеса, специалистами по цифровым технологиям и аналитиками экономических рисков, а также SWOT-анализ цифровой трансформации, выявляющий сильные и слабые стороны внедрения ИИ в управление компаниями. Данные методы позволяют получить комплексное представление о роли ИИ в антикризисном управлении и сформировать рекомендации для предприятий, заинтересованных в цифровизации.

Объектом исследования являются компании различных отраслей, осуществляющие цифровую трансформацию с использованием технологий ИИ. Рассматриваются как крупные транснациональные корпорации, так и малые и средние предприятия, которые внедряют интеллектуальные технологии для повышения эффективности бизнес-процессов, адаптации к кризисным ситуациям и минимизации экономических потерь. Особое внимание уделяется таким секторам, как финансовый, включающий банковские технологии, алгоритмическую торговлю и управление рисками [1, с. 7], производство, ориентированное на автоматизацию процессов и прогнозное обслуживание оборудования, розничная торговля, использующая персонализированные рекомендации и анализ спроса [2, с. 4], логистика и транспорт, оптимизирующие маршруты и управление цепями поставок, а также здравоохранение, где ИИ применяется в диагностике [3, с. 5], персонализированном лечении и оптимизации медицинских процессов [3, с. 5].

Анализ внедрения ИИ в бизнес показывает, что цифровая трансформация способствует повышению операционной эффективности, снижению затрат и ускорению адаптации к рыночным изменениям. Основными преимуществами ИИ в антикризисном управлении являются прогнозирование рисков с помощью анализа больших объёмов данных [1, с. 5], автоматизация бизнес-процессов [3, с. 3] и снижение зависимости от человеческого фактора, оптимизация клиентского опыта благодаря персонализированным решениям [2, с. 2], сокращение издержек за счёт оптимального распределения ресурсов [4, с. 4], а также улучшение операционной устойчивости компании [1, с. 6]. Однако цифровая трансформация сталкивается с рядом вызовов, таких как высокие первоначальные затраты на внедрение ИИ и цифровых технологий [2, с. 3], недостаток квалифицированных специалистов, способных эффективно работать с ИИ-системами, необходимость обеспечения кибербезопасности [4, с. 6], поскольку цифровизация увеличивает уязвимость к кибератакам, а также сложности в интеграции ИИ в существующие бизнес-модели [4, с. 7] и традиционные корпоративные структуры. Дискуссионным остаётся вопрос о балансе между автоматизированным принятием решений и человеческим управлением, а также о возможных этических и правовых последствиях широкого применения ИИ [1, с. 8].

Цифровая трансформация бизнеса с применением ИИ является одним из наиболее перспективных направлений антикризисного управления. Она позволяет компаниям быстрее адаптироваться к внешним изменениям, минимизировать влияние кризисов и создавать более устойчивые бизнес-модели. Однако для успешной реализации цифровой трансформации требуется комплексный подход, включающий разработку стратегий цифровизации с учётом особенностей конкретного бизнеса, инвестирование в современные технологии и подготовку кадров, постоянный мониторинг и адаптацию цифровых решений к изменяющимся условиям, а также обеспечение безопасности данных и защиту от киберугроз. Будущие исследования в данной области должны быть направлены на оценку долгосрочных эффектов цифровизации, разработку инструментов оценки её эффективности, а также анализ влияния ИИ на трансформацию корпоративного управления и бизнес-моделей в различных секторах экономики.

Литература

1. *Bughin J., Seong J., Manyika J., Chu M., Josh R.* Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy> (дата обращения: 09.03.2025).

2. *Davenport T. H., Ronanki R.* Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world> (дата обращения: 07.03.2025).
3. *Chui M., Manyika J., & Miremadi M.* Where machines could replace humans — and where they can't (yet). McKinsey & Company. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> (дата обращения: 17.03.2025).
4. **Porter M. E., Heppelmann J. E.** How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // Harvard Business Review. 2015. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (дата обращения: 14.03.2025).

Нефедов Павел Михайлович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nefedovp@gmail.com

Коллаборации как разновидность креативного маркетинга

Аннотация. В последнее время в сфере маркетинга наблюдается тенденция к объединению различных брендов или, другими словами, коллаборациям, что, безусловно, способствует активному появлению новых идей и подходов.

Ранее совместные проекты были скорее исключением, чем правилом, и обычно представляли собой сотрудничество между похожими брендами. Например, коллаборации были очень распространены в индустрии моды – две марки одежды могли создать совместную коллекцию или бренд мог пригласить стороннего дизайнера для совместной работы.

В настоящее время бренды объединяются и в других сферах, часто совсем не связанных между собой, что открывает новые возможности для творческого подхода в рекламе.

Статья рассматривает коллаборации как эффективный инструмент креативного маркетинга, способный привлечь внимание аудитории и укрепить позиции бренда на рынке. Автор анализирует преимущества и риски сотрудничества между компаниями, а также даёт рекомендации по выбору партнёров и успешной реализации совместных проектов. Статья будет полезна маркетологам, предпринимателям и всем, кто интересуется современными тенденциями в области маркетинга.

Ключевые слова: коллаборация, продвижение, маркетинг, сотрудничество, креатив.

Nefedov Pavel,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nefedovp@gmail.com

Collaborations as a Form of Creative Marketing

Abstract. Recently, there has been a tendency in the field of marketing to combine different brands or, in other words, collaborations, which certainly contributes to the active emergence of new ideas and approaches.

Previously, joint projects were the exception rather than the rule, and usually consisted of collaboration between similar brands. For example, collaborations were very common in the fashion industry - two clothing brands could create a joint collection or a brand could invite an outside designer to work together.

Currently, brands are combining in other areas, often completely unrelated to each other, which opens up new opportunities for creative approach in advertising.

The article considers collaborations as an effective creative marketing tool that can attract the attention of the audience and strengthen the brand's position in the market. The author analyzes the advantages and risks of cooperation between companies, as well as provides recommendations on the choice of partners and the successful implementation of joint projects. This article will be useful for marketers, entrepreneurs, and anyone interested in current marketing trends.

Keywords: collaboration, promotion, marketing, cooperation, creative.

Сотрудничество, или коллаборация, представляет собой процесс совместной деятельности в определённой области, в котором участвуют два или более человек или организации, направленные на достижение общих целей.

В контексте бизнеса коллаборация служит инструментом для привлечения новых клиентов, расширения аудитории, повышения узнаваемости бренда. Кроме того, это эффективный способ экономии на маркетинге, так как компания выходит на новую аудиторию благодаря сотрудничеству с другим брендом.

В последние годы коллаборации становятся настоящим трендом, неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, помогая компаниям в достижении поставленных целей.

Изначально коллаборация задумывалась как инструмент для привлечения финансовых ресурсов и клиентов путём создания нового продукта. Однако в последнее время компании переосмыслили свою стратегию и теперь рассматривают коллаборацию как способ создания информационного повода, мощный маркетинговый инструмент, позволяющий увеличить продажи за счёт расширения рынка, привлечения новых клиентов и повышения их лояльности.

В области маркетинга результатом успешного сотрудничества может стать увеличение прибыли, расширение целевой аудитории и формирование позитивного имиджа бренда.

Рассмотрим ключевые аспекты, необходимые для успешного сотрудничества [1]:

- общая целевая аудитория — потребители должны быть лояльны к бренду и заинтересованы в приобретении продукта;
- удовлетворение потребностей клиентов — продукт должен быть полезным и не носить исключительно рекламный характер;
- конструктивное сотрудничество для всех участников, ведущее к улучшению имиджа и финансового положения каждой из сторон.

До недавнего времени термин «коллаборация» чаще всего употреблялся в отношении индустрии моды. Часто два модных дома или бренда объединялись для создания общей коллекции или линейки товаров. Также в области моды может быть организована коллаборация со знаменитостью, результатом которой станет выпуск продукции под именем «звезды». Однако в последние годы отношение к коллаборациям меняется, бренды активнее взаимодействуют друг с другом и не боятся пробовать что-то новое. В результате появляются всё новые и новые коллаборации — иногда предсказуемые и логичные, а порой и удивляющие и будоражащие общественность.

Рассмотрим некоторые виды и примеры коллабораций.

1. Для привлечения внимания.

Успешные коллаборации с блогерами и брендами позволяют выделиться на общем фоне среди обилия рекламы. Они способны поразить аудиторию и сыграть на подсознательном стремлении потребителей к уникальности. Успешными примерами таких коллабораций служат совместные проекты модных брендов с популярными фильмами и мультфильмами. Так, например, в 2022 году в продаже появилась коллекция одежды, посвященная 25-летию фильма «Брат» [2]. Капсульная коллекция была разработана брендом INCITY и телеканалом СТВ и состояла из футболок, брюк, толстовок и курток с цитатами из фильма («Последний герой», «Сила в правде», «Вечно молодой» и «В чем сила, брат?»), главной фишкой коллекции стал узнаваемый свитер Данилы Багрова. Товары из этой необычной капсулы оценили не только поклонники культового фильма, но и те, кто был до этого был с ним не знаком.

2. Для совместного продвижения.

В такой ситуации коллаборация брендов может выражаться в создании единого продукта или же в кросс-маркетинге.

Одним из удачных примеров такого сотрудничества является программа «Яндекс. Заправки», которая была реализована совместно с MasterCard и «Лукойлом» [3]. При оплате топлива на заправках «Лукойл» с помощью приложения «Яндекс. Заправки» и карты MasterCard все пользователи получали кэшбэк в размере 10%.

3. Для повышения лояльности.

В наше время потребители пресыщены обилием товаров, доступных в любом магазине. Если ранее покупатель в 90% случаев выбирал продукцию одного бренда, то теперь этот показатель снизился почти в 2 раза.

Современные потребители стремятся к разнообразию и ценят высокое качество. В связи с этим на рынке появляются новые активности и маркетинговые кампании, направленные на привлечение внимания целевой аудитории [4].

Одним из примеров такого сотрудничества является коллаборация художника Никаса Сафронова и Новошахтинской компании «Лилия» [5]. Результатом их сотрудничества стала премиальная коллекция бумажных салфеток в рамках линейки Рего. Покупкой салфеток в семье чаще всего занимаются женщины, которые зачастую знают и любят творчество Сафронова. Потребительская ценность продукта увеличивается и за счёт получения эстетического удовольствия, а тот факт, что один рубль с каждой проданной пачки будет передаваться в поддержку художественного училища, делает покупку салфеток ещё привлекательнее.

4. Коллаборации со знаменитостями.

В сфере косметики, парфюмерии и моды всё чаще создаются капсульные коллекции, посвящённые известным личностям. Поклонники этих звёзд с удовольствием приобретают продукцию, связанную с их кумирами.

Число таких коллабораций постоянно растёт, что способствует увеличению продаж брендов и привлечению внимания к самим знаменитостям. Это взаимовыгодное сотрудничество, в котором выигрывают обе стороны.

Знаменитости становятся лицом совместных проектов, активно участвуют в их продвижении и нередко сами создают продукты или коллекции. Одним из ярких примеров такого сотрудничества служит коллаборация группы Gorillaz и бренда Levi's [6]. В линейку, разработанную совместно с музыкантами, вошли джинсовые куртки, толстовки, сумки и футболки. Более того, маркетологи Levi's призывали покупателей активно делиться в социальных сетях своими фотографиями в вещах из коллекции, был даже придуман специальный хэштег #levisxgorillaz. Всё дело в том, что Gorillaz и Levi's предоставили своим фанатам возможность проявить творческий подход: каждый предмет из коллекции можно было сделать уникальным благодаря рисункам, нанесённым на ткань. Ещё одним удачным примером коллаборации в сфере моды можно назвать сотрудничество актрисы Зендеи и Tommy Hilfiger [7]. Став официальным лицом бренда, она сразу же предложила разнообразить традиционную линейку одежды вещами с этно-принтами и экзотическими узорами.

5. Коллаборации в Интернете.

В целях привлечения новых подписчиков в социальных сетях бренды часто организуют совместные розыгрыши, марафоны и прямые эфиры или же просто обмениваются контентом.

При очевидных достоинствах коллабораций не стоит забывать и про подводные камни. В случае, если вы выбрали неправильного партнёра, существует вероятность утраты части вашей аудитории. Такое может произойти, например, если вы решите сотрудничать с прямым конкурентом.

Представим ситуацию, когда две кондитерские решают объединиться. В подобной ситуации одна из них может столкнуться с потерей клиентов, поскольку люди склонны отдавать предпочтение определённому бренду, даже если продукты у всех идентичны.

Кроме того, необходимо учитывать рекламные бюджеты обеих сторон. Если одна из них инвестирует больше средств в рекламу, чем другая, это может стать причиной конфликта. Поэтому перед разработкой продукта необходимо провести тщательный анализ [8].

Подводя итог, хочется отметить, что коллаборация представляет собой действенный инструмент для привлечения и вовлечения аудитории. Благодаря такому сотрудничеству можно существенно снизить затраты на рекламу, расширить охват потенциальных клиентов и укрепить репутацию компании.

Литература

1. *Мортен Х.* Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству. — М.: МиФ, 2017. — 288 с.
2. Бренд INCITY выпустил коллекцию, вдохновленную 25-летием легендарного фильма «Брат» [Электронный ресурс] // Сайт телеканала World Fashion Channel. URL: <https://wfc.tv/ru/stati/trendy/incity-film-brat-2022/> (дата обращения: 03.03.2025).
3. Коллаборация: что это такое + 5 улётных примеров [Электронный ресурс] // Сайт Postium — интернет-медиа о соцсетях, маркетинге и рекламе. URL: <https://postium.ru/kollaboraciya-chto-eto-takoe-primery/> (дата обращения: 03.03.2025).

4. *Соболева Ю. П.* Продвижение креативного туризма в малых городах с применением инструментов диджитал-маркетинга // *Экономическая среда*. 2023. № 3 (45). С. 49–60.
5. *Корчагина Ю. Г.* Коллаборация как метод продвижения современных брендов // *Журнал «Форум молодых ученых»*, 2018. № 3–1 (19). С. 74–77
6. Feel Good Inc.: Levi's создали коллаборацию с Gorillaz [Электронный ресурс] // Сайт журнала Правила жизни. URL: <https://www.pravilamag.ru/news/partner-news/28-02-2019/87122-feel-good-inc-levis-sozdal-kollaboraciyu-s-gorillaz/> (дата обращения: 03.03.2025).
7. Tommy Hilfiger и Zendaya представили вторую совместную коллекцию [Электронный ресурс] // Сайт журнала Собака. ru. URL: <https://www.sobaka.ru/fashion/stuff/95833> (дата обращения: 03.03.2025).
8. *Соболева Ю. П., Белильщикова А. А.* Исследование развития маркетинга в предпринимательстве // *Научные Записки ОрелГИЭТ*. 2012. № 1 (5). С. 329–336.

Николаев Станислав Кириллович,

аспирант факультета
менеджмента и предпринимательство,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: nikolaeff.stanislaw1301@gmail.com
SPIN-код: 0000-0000
ORCID: 0009-0007-1955-6665

Анализ современных форматов медийного бизнеса

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных форматов медийного бизнеса в контексте цифровой трансформации. Рассматривается влияние технологических изменений на структуру медиарынка, претерпевающего существенную реорганизацию под воздействием новых потребительских практик и бизнес-моделей. На основе междисциплинарного подхода проанализированы ключевые тенденции развития медиаиндустрии, включая изменение взаимоотношений между производителями и потребителями контента. Представлена классификация современных форматов медийного бизнеса с учётом способов производства, дистрибуции и монетизации контента. Проведён сравнительный анализ эффективности традиционных и инновационных форматов по таким параметрам, как охват аудитории, вовлечённость пользователей, скорость доставки контента и маркетинговые возможности. Особое внимание уделено перспективным моделям монетизации – пейволлу, краудфандингу и клубным моделям, которые демонстрируют высокий потенциал в условиях снижения эффективности традиционных источников дохода. Результаты исследования представляют интерес для медиакомпаний, стремящихся адаптировать свои бизнес-стратегии к новым рыночным условиям.

Ключевые слова: медиабизнес, цифровизация медиа, интерактивные форматы, модели монетизации, пейволл, краудфандинг, аудиторно-центричная парадигма, медиаплатформы, персонализация контента.

Nikolaev Stanislav,

Postgraduate Student at the faculty
of Management and Entrepreneurship,
Synergy University, Moscow,
E-mail: nikolaeff.stanislaw1301@gmail.com
SPIN-code: 0000-0000
ORCID: 0009-0007-1955-6665

Analysis of Modern Media Business Formats

Abstract. The article is devoted to the study of modern media business formats in the context of digital transformation. The article examines the impact of technological changes on the structure of the media market, which is undergoing significant reorganization under the influence of new consumer practices and business models. Based on an interdisciplinary approach, key trends in the development of the media industry are analyzed, including the changing relationship between producers and consumers of content. The classification of modern media business formats is presented, taking into account the methods of production, distribution and monetization of content. A comparative analysis of the effectiveness of traditional and innovative formats has been carried out in terms of such parameters as audience reach, user engagement, content delivery speed and marketing opportunities. Special attention is paid to promising monetization models – paywall, crowdfunding and club models, which demonstrate high potential in the context of declining efficiency of traditional sources of income. The results of the study are of interest to media companies seeking to adapt their business strategies to new market conditions.

Keywords: media business, digitalization of media, interactive formats, monetization models, paywall, crowdfunding, audience-centered paradigm, media platforms, content personalization.

Актуальность исследования современных форматов медийного бизнеса обусловлена фундаментальной трансформацией медиаиндустрии в условиях стремительной цифровизации информационного пространства. Российский рынок медиа демонстрирует устойчивый рост, составив в 2021 году 596 млрд рублей с прогнозом увеличения до 1128 млрд рублей к 2024 году [9]. Количественный рост сопровождается качественными изменениями структуры медиаиндустрии, связанными с технологическими инновациями, эволюцией потребительских предпочтений и появлением новых бизнес-моделей. Сегодня все платформы в медиaprостранстве ориентированы на аудиторию, формируя новую парадигму взаимоотношений между производителями и потребителями контента [5].

Цель — проанализировать современные форматы медийного бизнеса и выявить эффективные модели взаимодействия с аудиторией в условиях цифровизации. Задачи исследования включают: анализ теоретико-методологических основ медиабизнеса, изучение эволюции информационной модели, выявление особенностей трансформации традиционных форматов, характеристику новых цифровых форматов и бизнес-моделей, а также определение перспективных форм вовлечения аудитории. Решение данных задач имеет существенное значение в расширении теоретической базы для развития медиаиндустрии.

Объектом исследования выступают современные форматы медийного бизнеса, функционирующие в условиях цифровой трансформации. В процессе исследования применялся комплекс взаимодополняющих методов, включая структурно-функциональный анализ, системный подход, сравнительный анализ традиционных и новых цифровых форматов. Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных учёных в области медиаэкономики, медиаменеджмента и цифровых коммуникаций, в частности структурно-функциональный подход Т. Парсонса и коммуникативный подход, развитый в трудах М. Кастельса и Ю. Хабермаса.

Медиабизнес представляет собой предпринимательскую деятельность в сфере медиаиндустрии, направленную на создание и распространение информационных продуктов и услуг с целью получения прибыли. По определению Е. И. Кузнецовой и А. В. Русавской, медиарынок — это «район охвата аудитории средствами массовой информации, принадлежащими той или иной компании, представляет собой рынок, состоящий из информационных агентов, тесно связанных с клиентами, поставщиками/производителями медиаконтента» [6].

Медиаформат — это совокупность содержательных и формальных характеристик медиапродукта, определяющих способы его производства, дистрибуции и монетизации. В работах А. А. Градюшко указывается, что в современной цифровой среде «структура доходов постепенно переходит от модели, основанной на подписке и рекламе, к модели, в которой доминирует аудитория» [4].

Исследование медиасистем опирается на несколько теоретико-методологических подходов. Структурно-функциональный подход, восходящий к работам Т. Парсонса, рассматривает медиа как часть социальной системы, выполняющую определенные функции. Согласно данному подходу, «функция является единственным базисом, на котором возможно систематическое упорядочение структуры живых систем» [1]. Коммуникативный подход, развитый в трудах М. Кастельса и Ю. Хабермаса, фокусируется на анализе медиа как средства коммуникации и их роли в формировании общественного дискурса [10; 11]. Интеграция этих подходов позволяет построить комплексную модель для анализа современных форматов медийного бизнеса. В таблице 1 представлена структурная операционализация функций современных средств массовой коммуникации.

Таблица 1

Средства массовой коммуникации: структурная операционализация функций [8; 9]

Table 1

Mass media: structural operationalization of functions

Функции	Критерии	Показатели
Информационно-мобилизующая	Информационные потребности населения, Мобилизация ресурсов общества и индивидов	Источники информации для удовлетворения любознательности. Характер освещения актуальных проблем в СМИ. Мобилизация физических, интеллектуальных, эмоциональных ресурсов. Доверие к определённым СМИ

Социализирующая	Продвижение в СМИ объединяющих идей и ценностей. Усвоение индивидами новых социальных и культурных норм	Решение проблем социализации молодого поколения. Продвижение национальных идей. Консолидация населения вокруг региональных, корпоративных идей
Гражданская	Гражданская активность и солидарность. Защита прав и свобод населения	Обсуждение проблем, объединение граждан для их решения. Контроль деятельности органов власти. Реализация возможностей общественной оппозиции

Интегрированный анализ представленных функций позволяет определить оптимальные форматы медийного бизнеса, способные эффективно реализовывать данные функции в современных условиях. Для систематизации разнообразных форматов медийного бизнеса необходимо определить критерии их классификации. Так, выделяются следующие критерии: особенности контентпроизводства, способы дистрибуции и модели монетизации [7]. Анализ эволюции информационной модели современного медиабизнеса позволяет выделить пять ключевых этапов её развития. Е. И. Кузнецова и А. В. Русавская отмечают, что по мере роста медиабизнеса растёт и проблема управления данными, на которые он опирается в дальнейшем развитии [6].

Первым этапом является операционный уровень, характеризующийся индивидуальным владением и контролем медиаданных. На этом уровне информация хранится на отдельных информационных ресурсах, а не на сетевых серверах. Медиакомпании на данном этапе сталкиваются с проблемой контроля ключевой информации отдельными менеджерами, что снижает эффективность управления информационными потоками. Вторым этапом выступает уровень консолидации, представляющий собой перспективное направление для замены отдельных стандартов, показателей и перспективных информационных систем на единую консолидированную основу. На этом этапе происходит централизация информационных ресурсов и формирование единых стандартов работы с данными. Третий этап — уровень интеграции — расширяет возможности консолидации данных в масштабе всей медиакомпании, обеспечивая синхронизацию информационных потоков между различными подразделениями и создавая основу для системного анализа собираемых данных. Четвертый этап — уровень оптимизации — связывает медиакомпанию с её перспективными рынками для завоевания лидирующих позиций. На этом этапе активно применяются прогнозные данные о клиентах, поставщиках и деловых партнёрах, что позволяет повысить эффективность работы медиапредприятия. Наконец, пятый этап — уровень инноваций на основе тестирования. На этом этапе внедряются инновационные подходы к работе с данными.

Цифровизация оказывает значительное влияние на трансформацию моделей медиабизнеса, изменяя как способы производства контента, так и формы взаимодействия с аудиторией. Под воздействием новых процессов конвергенции редакций, их структур, диверсификации медиапотребления трансформировалось отношение участников коммуникаций к каналам и источникам [8].

Современная цифровая экосистема представляет собой сложную структуру взаимосвязей производителей контента, моделей его распространения и монетизации, глобальных цифровых платформ и аудитории. Возрастающую роль играют сайты-агрегаторы, рекомендательные системы, социальные сети и мессенджеры, которые становятся ключевыми каналами доставки контента к аудитории. В условиях цифровизации медиабизнес сталкивается с необходимостью адаптации к новой реальности, в которой традиционные бизнес-модели утрачивают эффективность. Е. Л. Вартанова считает очевидным, что традиционным медиа в 2022 году необходимо активно заниматься поиском и внедрением новых путей монетизации цифрового контента [3].

Важным аспектом влияния цифровизации на трансформацию моделей медиабизнеса является изменение роли аудитории. В цифровой среде аудитория становится не только потребителем информации, но и активным участником её создания и распространения. Это приводит к формированию новых форматов медийного бизнеса, ориентированных на вовлечение аудитории в производство контента. Современные исследователи выделяют три фактора, оказывающих влияние на формирование цифровой среды медиабизнеса. Во-первых, это новые сотрудники, которые могут служить катализаторами, ускоряющими процесс трансформации. Многие топ-менеджеры создают должность руководителя по цифровым процессам, отвечающего за интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы предприятия.

Также значимым фактором является корпоративная культура, где «в цифровой экономике ключевой составляющей являются данные». Распространение точных данных ведет к более прозрачному и быстрому процессу принятия решений, что повышает эффективность работы медиапредприятия. Кроме того, важное значение имеет соответствие стратегии предприятия требованиям цифровой среды. Если медиакомпания стремится к лидерству в цифровой сфере, то «фокус на технологии должен быть сделан во всём, от корпоративной стратегии до отдельного бизнес-процесса».

Цифровизация кардинально меняет информационную модель медиабизнеса, требуя от медиапредприятий гибкости и готовности к постоянным изменениям. В современных условиях бизнес-модели используются в рамках развития медиаменеджмента для обеспечения более высокого уровня взаимодействия между различными субъектами хозяйствования, что даёт возможность сформировать на медиарынке свободную конкуренцию.

Традиционные форматы медийного бизнеса, сформировавшиеся в доцифровую эпоху, сегодня проходят сложный путь трансформации, адаптируясь к изменившимся условиям информационной среды. Печатные издания, телевидение и радио переживают процесс цифровой конвергенции, при котором происходит взаимопроникновение различных типов медиа.

Несмотря на активную цифровизацию, традиционные форматы сохраняют определённые преимущества. Исследования показывают, что печатные медиа обеспечивают более глубокое погружение в материал, а телевидение продолжает оставаться основным источником новостей для значительной части аудитории. Однако экономические показатели свидетельствуют о постепенном снижении эффективности традиционных форматов.

Цифровизация породила принципиально новые форматы медийного бизнеса, функционирующие исключительно в диджитал-среде. Среди них особую роль играют цифровые платформы, социальные сети, мессенджеры и стриминговые сервисы. Выделяют несколько перспективных бизнес-моделей: бизнес-модель общественного финансирования, бизнес-модель расширения ассортимента продукции и услуг, бизнес-модель транзакции данных, бизнес-модель отключения рекламных материалов, бизнес-модель «По требованию», бизнес-модель совместного рынка, гибридная бизнес-модель [2].

Нативная интеграция рекламного контента, использование искусственного интеллекта для персонализации пользовательского опыта, создание вертикальных медиапродуктов для узких целевых аудиторий — эти и другие инновационные подходы характеризуют современные цифровые форматы.

Сравнительный анализ традиционных и новых цифровых форматов медийного бизнеса позволяет выявить их относительную эффективность по ряду ключевых параметров, представим его в таблице (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная эффективность различных форматов медийного бизнеса

Table 2

Comparative effectiveness of various media business formats

Параметры эффективности	Традиционные форматы	Новые цифровые форматы
Охват аудитории	Массовая аудитория с ограниченной таргетированностью	Сегментированная аудитория с высокой степенью таргетирования
Вовлечённость пользователей	Низкая интерактивность, пассивное потребление	Высокая интерактивность, активное участие
Скорость доставки контента	Ограничена производственным циклом	Мгновенная доставка информации
Маркетинговые возможности	Стандартизированные рекламные форматы	Персонализированные рекламные предложения
Потенциал монетизации	Преимущественно рекламная модель	Разнообразные модели монетизации

Источник: составлено автором по данным [4; 6; 7].

Анализ данных таблицы показывает, что новые цифровые форматы обладают значительными преимуществами в таких аспектах, как точность таргетирования аудитории, интерактивность и скорость распространения информации. Это обеспечивает более высокую вовлечённость пользователей и создает дополнительные возможности для монетизации контента. Традиционные форматы, несмотря на ограничения, по-прежнему обеспечивают широкий охват аудитории и вызывают более высокий уровень доверия у определённых сегментов потребителей. Так, структура доходов постепенно переходит от модели, основанной на подписке и рекламе, к модели, в которой доминирует аудитория. Наиболее эффективной стратегией представляется интеграция различных форматов в рамках единой медиасистемы, что позволяет использовать сильные стороны каждого из них и компенсировать имеющиеся ограничения. В современных условиях наиболее успешными становятся медиапредприятия, развивающие коммуникационную стратегию присутствия на рынке и обеспечивающие бесшовный пользовательский опыт на различных платформах.

Рекламные модели остаются одним из основных источников дохода для медиапредприятий, однако в цифровой среде они претерпевают значительные изменения. Традиционная баннерная реклама дополняется нативными форматами, контекстной рекламой и спецпроектами. Все платформы в современном обществе вращаются вокруг аудитории. Размещение информации на одной платформе позволяет пользователям размещать эту информацию в своём профиле на другой платформе [1].

Подписные модели, в частности пейволл, приобретают всё большую популярность среди медиапредприятий, стремящихся снизить зависимость от рекламных доходов. Выделяют несколько видов пейволлов: «Жесткий (hard paywall) ограничивает читателям доступ к контенту как отдельного раздела, так и всего сайта до оплаты подписки. Мягкий (metered paywall) позволяет читать ограниченное количество статей в течение определенного периода времени. Гибридный (freemium paywall) предоставляет новости в свободном доступе, а эксклюзивные материалы (анализ событий, расследования) классифицирует как «премиум-контент»» [4].

Краудфандинг и клубная модель представляют собой инновационные способы привлечения средств, основанные на добровольных взносах аудитории. Данные модели не только обеспечивают финансирование, но и формируют сообщество вокруг медиапроекта, повышая лояльность аудитории. В современной журналистике краудфандинг выполняет как минимум три функции: привлекает финансирование, позволяя реализовать журналистские проекты, на которые редакции не хватает бюджета; формирует сообщество, что даёт возможность собрать максимально лояльную аудиторию; клубная модель укрепляет финансовую базу СМИ.

Гибридные модели монетизации сочетают элементы различных подходов, обеспечивая диверсификацию источников дохода. Современные эксперты характеризуют гибридную бизнес-модель как одну из наиболее распространённых на сегодняшний день и предполагающую сочетание бесплатного и платного медиаконтента, что, как правило, наиболее удобно для потребителей контента, а также формирует положительный образ медиапредприятия [9].

Современные медиа активно экспериментируют с новыми формами вовлечения аудитории, стремясь повысить её лояльность и сформировать устойчивые сообщества вокруг своего бренда. Среди перспективных форм вовлечения аудитории особое место занимают интерактивные форматы контента, геймификация, пользовательский контент и иммерсивные технологии. Интерактивные форматы позволяют аудитории влиять на развитие сюжета и выбирать индивидуальную траекторию взаимодействия с контентом. Геймификация привносит игровые механики в медиапотребление, повышая вовлечённость и время контакта с контентом. Пользовательский контент позволяет аудитории выступать в роли соавторов. Клубная модель укрепляет финансовую базу СМИ и эмоционально привязывает аудиторию к своему медиа. Также иммерсивные технологии, такие как виртуальная и дополненная реальность, формируют эффект присутствия и глубокого погружения в контент. Новые медиаплощадки в современном мире оказывают существенное влияние на развитие средств массовой коммуникации.

Проведённое исследование форматов медийного бизнеса выявило значительную трансформацию медиаиндустрии в условиях цифровизации. Анализ теоретико-методологических основ позволил сформировать концептуальный аппарат и выделить ключевые функции СМК — информационно-мобилизующую, социализирующую и гражданскую. Разработанная структурная модель функций отражает влияние медиа на различные сферы общественной жизни.

В эволюции информационной модели медиабизнеса выявлено пять этапов развития: операционный уровень, уровень консолидации, интеграции, оптимизации и инноваций. Сравнительный анализ традиционных и цифровых форматов показал преимущества последних в таргетировании, интерактивности и скорости распространения информации, при сохранении за традиционными форматами широкого охвата аудитории и высокого уровня доверия.

Исследование моделей монетизации продемонстрировало переход от моделей, основанных на подписке и рекламе, к диверсифицированным стратегиям с акцентом на вовлечение аудитории. Наиболее перспективными формами такого вовлечения стали интерактивные форматы, геймификация, пользовательский контент и иммерсивные технологии.

Таким образом, цель исследования достигнута: определены современные форматы медийного бизнеса и эффективные модели взаимодействия с аудиторией. Результаты имеют практическую значимость для медиапредприятий, стремящихся адаптироваться к цифровой среде и повысить свою конкурентоспособность.

Литература

1. *Би Ц.* Сравнительный анализ форм работы с аудиторией новых медиа // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей ЛП Международной научно-практической конференции*, Пенза, 15 февраля 2022 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. С. 63–66.
2. *Богданов Н. К.* Способы монетизации медиапроектов // *Электронные средства массовой информации: вчера, сегодня, завтра: материалы XVII Всероссийской научно-практической конференции*, Санкт-Петербург, 07 апреля 2023 года. — СПб.: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2023. С. 54–56.
3. *Вартанова Е. Л.* Меняющаяся архитектура медиа и цифровые платформы // *Меди@льманах*. 2022. № 1 (108). С. 8–13.
4. *Градюшко А. А.* Пейволл и краудфандинг как перспективные модели монетизации интернет-ресурсов // *Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии*. 2022. № 1 (255). С. 29–34.
5. *Жунусова Л. С.* Медийный бизнес: как заработать на контенте в условиях цифрового рынка // *Практический маркетинг*. 2023. № 4 (310). С. 18–21.
6. *Кузнецова Е. И., Русавская А. В.* Влияние цифровизации на изменение технологий и информационной модели современного медиабизнеса // *Вестник Московского университета МВД России*. 2022. № 1. С. 376–380.
7. *Соболева Ю. П., Лиленко А. Т.* Актуальные аспекты цифровизации деятельности субъектов предпринимательства в России // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2021. № 10 (456). С. 116–122.
8. *Соболева Ю. П., Окорочков С. А.* Управление электронным бизнесом на основе инструментов интернет-маркетинга // *ЕГИ*. 2024. № 1 (51). С. 434–439.
9. *Шереметьева Е. Н., Фролова А. К.* Современные бизнес-модели управления медиапредприятиями // *Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сборник трудов IX Всероссийской научно-практической конференции*, Симферополь, 18 апреля 2024 года. — Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал»», 2024. С. 236–241.
10. *Castells M.* *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. 2nd ed. — Oxford: Wiley-Blackwell, 2010. — 594 p.
11. *Habermas J.* *The Theory of Communicative Action: Reason and the Rationalization of Society*— Cambridge: Polity Press, 2019. — 465 p.

Новиков Алексей Алексеевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: architect.m.a@mail.ru
SPIN-код: 3296-7017

Влияние нейросетей на процесс творческого труда

Аннотация. В статье рассматриваются процессы трансформации творческого труда в условиях внедрения нейросетевых технологий, а также проводится обзор конкретных примеров применения этих технологий. Приводятся данные о распространённости нейросетевых технологий и их внедрении в повседневные рабочие процессы компаний и отдельных работников как в мире в целом, так и в отдельных частях света и странах в частности.

Актуальность темы обуславливается чрезвычайно быстрым внедрением ИИ в процесс творчества: от дизайна и архитектуры до кино и музыки. В ходе рассмотрения данных процессов было выявлено несколько ключевых вызовов, среди которых – опасность крена в сторону шаблонности творческих решений, правовые коллизии при определении авторства, необходимость развития непривычных, нехарактерных для них навыков у творческих специалистов.

Результаты исследования указывают на возможность формирования новой парадигмы творческих профессий, основанной на сочетании человеческого творчества и машинной эффективности. Выдвинуто предположение, что ценность специалиста будет определяться способностью сочетать управленческие навыки с творческим потенциалом при постоянном взаимодействии с нейросетевыми технологиями.

Ключевые слова: нейронные сети, искусственный интеллект, ИИ, творческий труд, творческие работники.

Novikov Aleksey,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: architect.m.a@mail.ru
SPIN-code: 3296-7017

The Influence of Neural Networks on the Process of Creative Work

Abstract. The article examines the processes of transformation of creative work in the context of the introduction of neural network technologies, as well as provides an overview of specific examples of the use of these technologies. Data on the prevalence of neural network technologies and their implementation into the daily work processes of companies and individual employees are presented both in the world as a whole and in certain parts of the world and countries in particular. The relevance of the topic is due to the extremely rapid introduction of AI into the creative process: from design and architecture to cinema and music. During the review of these processes, several key challenges were identified, including the danger of a bias towards the template of creative solutions, legal conflicts in determining authorship, and the need to develop unusual, uncharacteristic skills among creative

professionals. The results of the study indicate the possibility of forming a new paradigm of creative professions based on a combination of human creativity and machine efficiency. It is suggested that the value of a specialist will be determined by the ability to combine managerial skills with creative potential while constantly interacting with neural network technologies.

Keywords: neural networks, artificial intelligence, AI, creative work, creative workers.

Нейросети, которые ещё называют «искусственным интеллектом», или «ИИ», показывают чрезвычайно быстрые темпы развития и проникают во многие сферы жизни, как бытовые, так и профессиональные. Сегодня ИИ способен не только оптимизировать рутинные операции (в медицине — анализировать снимки, в юриспруденции — генерировать текст документа, в логистике — оптимизировать маршруты и т.д.), но и находить применение в областях, где творчество всегда находилось исключительно в человеческой компетенции (в дизайне интерьеров — создавать десятки вариантов планировок, в киноиндустрии — писать сценарии, в музыке — сочинять музыкальные композиции). Данный вопрос является особенно дискуссионным, ведь генерация идей при помощи ИИ (или, по крайней мере, его участие в создании идей) не может не оказывать влияния на саму суть творческого труда. С одной стороны, ИИ значительно ускоряет работу: дизайнеры, архитекторы, сценаристы, композиторы тратят меньше времени на перебор вариантов, оформление идей и поиск аналогов для вдохновения. С другой стороны, неизбежно возникает вопрос о видоизменении роли (и даже значения!) автора, специалиста, эксперта. Если раньше любая деятельность, содержащая элементы творчества, была исключительно человеческой прерогативой, то теперь ИИ становится «соавтором», дорабатывающим идеи специалиста (или, наоборот, генерируя варианты, которые автор лишь доводит до ума). В результате преобразуется не только ход работы, но и потенциально её результат: проекты всё больше несут отпечаток «цифровой эстетики», сгенерированной на основе «больших данных», на которых обучена та или иная нейросеть (насколько это возможно определить невооружённым глазом — тема отдельной дискуссии).

Как бы то ни было, скорость развития связанных с ИИ технологий на данный момент опережает адаптацию профессиональных стандартов, подходов и требований к работе и даже этических и юридических норм. Кто в итоге является автором — человек, ИИ или сервис, предоставляющий доступ к ИИ? Как сохранить динамику развития идей, стилей, как сберечь уникальность, если ИИ обучаются на бесчисленном множестве существующих примеров? И главное: останется ли нужда в уникальности на фонекратно возросшей эффективности генерации идей? Сохранится ли спрос на творческих специалистов в современном их виде, или их роль сведётся к курированию алгоритмов? Эти вызовы делают изучение роли ИИ в креативных индустриях (и не только) критически важным вопросом для понимания будущего всех видов деятельности, где человек и программа вскоре будут выступать как напарники, или как конкуренты, или в каком-то другом неожиданном виде взаимодействия.

Методы исследования: логический, системный и сравнительный анализ, дедукция, синтез.

Объектом исследования является творческий труд, в ходе которого используются нейросети в том виде, какой они из себя представляют на 1-й квартал 2025 года.

Внедрение ИИ в мировой практике — сравнительно недавнее явление. Немногим более чем за полвека ИИ прошел путь от абстрактной идеи до инструмента, играющего ощутимую роль в современной экономике. В 1950—1980-х годах зародились основы применения ИИ: экспертные системы (например, MYCIN для диагностики болезней) явно показывали потенциал машинного анализа, но технологические ограничения не позволяли им внедриться в повседневные рабочие процессы. 1990-е годы ознаменовались созданием узкоспециализированных решений, например, для улучшения логистики, автоматизации производства, оценки кредитоспособности и пр. Однако эти решения оставались малодоступными по причине их дороговизны. Прорыв случился в 2000-е годы с развитием машинного обучения — нейросети были обучены распознаванию речи и изображений, прогнозированию поведения пользователей (что использовали, например, Google и Amazon для персонализированной рекламы). 2010-е годы стали эпохой развития так называемого глубокого обучения и больших данных. Нейросети (например, CNN, RNN) совершили революцию в медицинской диагностике, логистике и в сфере творчества. Крупнейшие компании, такие как Facebook* и Microsoft, стали активно внедрять ИИ в свои продукты.

* Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещенной в России.

В 2020-е годы ИИ начинает превращаться в повседневный инструмент как для работы, так и для развлечений. Генеративные модели (GPT-3, DALL-E) создают тексты, 3d-модели, изображения и программный код; ИИ применяется для ускорения создания дизайна, формирования маркетинговых стратегий, оптимизации процесса разработки архитектурных проектов. Автоматизация охватила HR, клиентский сервис и управление проектами.

Согласно исследованиям аналитического агентства McKinsey [1], к 2023 году около 50–60% компаний в мире успешно внедрили ИИ-решения как минимум в одну область своей деятельности. Лидируют США и Китай, где доля таких компаний достигает 70%; в Европе этот показатель находится в диапазоне 40–50%; По России оценки разнятся, но, по некоторым сведениям [2], ИИ внедрён в 20–30% компаний, причём почти половина внедрений ИИ относится к компаниям федерального значения и охватывает всю территорию России [3]. Примечательно, что за три года число использующих ИИ российских компаний увеличилось на 30–40%.

Итак, сегодня ИИ уже стал незаменимым инструментом. Приведём конкретные примеры использования ИИ в творческих индустриях:

- Adobe Sensei – ИИ-платформа, встроенная в некоторые продукты Adobe. С её помощью дизайнеры могут автоматически подбирать шрифты и цвета, ускорять редактирование изображений (например, удалять фон); В Adobe Premiere Pro нейросети автоматически синхронизируют аудио и видео, что позволяет монтажёрам сосредоточиться на более творческих и ответственных задачах;
- Netflix использует ИИ для анализа предпочтений пользователей и создания персонализированных рекомендаций – ИИ прогнозирует, какие сюжеты и актёры будут наиболее популярны, помогает создавать привлекающие целевую аудиторию трейлеры;
- Amper Music быстро генерирует музыкальные композиции с возможностью задать жанр, ритм и темп. Подобные инструменты используются, например, в рекламе для быстрого создания музыкального сопровождения;
- в продуктах Autodesk ИИ применяется для автоматизации рутинных задач: оптимизации создания чертежей (AutoCAD предлагает контекстные подсказки) или анализа нагрузок в Revit;
- существуют ИИ (например, в Esri ArcGIS или Civils.ai), которые анализируют геоданные (топографию, геологию, инфраструктуру, экологию) и помогают учитывать их в архитектурном проектировании;
- Planner 5D частично генерирует интерьеры: подбирает мебель, применяет определённые цвета и материалы по запросу пользователя;
- при помощи Midjourney дизайнеры, архитекторы, маркетологи создают визуальные концепции (логотипы, мокапы, интерьеры, фасады) по текстовым запросам.

Как было сказано выше, внедрение ИИ в творческие профессии в России находится скорее на этапе становления, поэтому однозначные выводы о долгосрочном влиянии ИИ на процессы и результаты труда выглядят преждевременными. Многие специалисты лишь начинают экспериментировать в этой области, значительная часть представителей творческих профессий сохраняет скепсис относительно ценности инструментов, связанных с ИИ. Тем не менее динамика развития нейросетей и скорость их распространения указывает на неизбежность перемен. Даже на текущем этапе видны признаки происходящей трансформации. Во-первых, ускоряется решение рутинных задач – ИИ берёт на себя технические аспекты, позволяя человеку тратить больше времени на креатив. Согласно исследованиям [4], дизайнеры при помощи ИИ тратят на 30% меньше времени на выполнение рутинных задач. Во-вторых, требуемое время на согласование с заказчиком различных вариантов стремительно сокращается, так как сокращается время генерации и отбора этих вариантов. В-третьих, расширяются возможности в поиске вариантов, так как ИИ может (пусть даже случайно) предлагать решения, выходящие за личные рамки шаблонов конкретного специалиста, стимулируя эксперименты. В-четвёртых (и, на наш взгляд, это главное), появляются новые требования к навыкам специалиста. Новое значение приобретает навык формулировать правильные вопросы/запросы. Это требует глубокого понимания как своей области, так и возможностей ИИ. Здесь напрашивается аналогия, где пользователь ИИ выступает в роли предпринимателя или интрапренёра, ставящего задачи, а ИИ – в роли обладающего определёнными навыками специалиста либо эксперта, обладающего знаниями в определённой области. ИИ – это «идеальный подчинённый», который не устаёт, не ошибается по невнимательности, обрабатывает данные намного быстрее человека. Но именно

способности пользователя — способность ставить задачи, правильно корректировать курс и, что немало важно, брать ответственность — превращают открывающиеся возможности во впечатляющий результат. Как бы то ни было, данная аналогия подчёркивает, что эффективность ИИ зависит не только от его возможностей, но и от навыков человека, связанных со взаимодействием с ИИ, с управлением им. И здесь к вышеизложенным вопросам (уникальность разработки, авторские права и т.д.) прибавляется вопрос об изменении ландшафта востребованных навыков в творческих индустриях в сторону увеличения потребности предпринимательских, управленческих компетенций.

Развитие нейросетей («искусственного интеллекта», «ИИ») неизбежно оказывает влияние на содержание творческих профессий, смещая роль ИИ в сторону «соавтора». ИИ выполняет рутинные задачи: генерирует варианты дизайна, анализирует данные, создаёт наполненные смыслом тексты и пишет музыку, что сильно способствует повышению эффективности рабочих процессов, но одновременно обнажает сложные вопросы — от авторства и уникальности до этических границ использования технологий. За очевидными преимуществами скрываются вызовы: массовая генерация шаблонных идей рискует нивелировать уникальность, а юридические коллизии вокруг прав на созданные с участием ИИ продукты провоцируют долгие судебные разбирательства [5]. Специалистам приходится осваивать новые роли: помимо прямого исполнения приходится учиться формулировать точные запросы, корректировать результаты этих запросов и, в конце концов, встраивать их в проекты. Творческий труд рискует дать серьёзный крен в сторону курирования, тактического планирования и интерпретации машинных решений. Помимо непосредственно технического мастерства, востребованной становится способность формулировать нестандартные задачи, выхватывать подходящие смыслы в бурном цифровом потоке и сохранять человеческую интуицию в работе с обученными на больших данных алгоритмами. Можно предположить, что будущее творческих профессий — это симбиоз, где ценность специалиста определяется умением соединять машинную эффективность с мудрым управлением и творческой смелостью, превращая технологические возможности в конкретный результат.

Литература

1. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Survey. August 1, 2023 [Электронный ресурс] // Сайт международной консалтинговой компании McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year#/> (дата обращения: 11.03.2025).
2. Искусственный интеллект в России — 2023: тренды и перспективы. Яков и Партнёры, Москва, 2023 [Электронный ресурс] // Сайт международной консалтинговой компании «Яков и Партнёры» URL: https://yakovpartners.ru/upload/iblock/c5e/c8t1wrkdne5y9a4nqlideralwny7xh4/20231218_AI_future.pdf (дата обращения: 13.03.2025).
3. Информационно-аналитическая справка по результатам мониторинга внедрения решений в сфере искусственного интеллекта в приоритетных отраслях экономики Российской Федерации по итогам 1-го полугодия 2024 года, НЦРИИ [Электронный ресурс] // Сайт Национального центра развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации. URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/vnedrenie-ii/2023_informacionno-analiticheskaya_spravka_po_rezulytatam_monitoringa_vnedreniya_resheniy_v_sfere_iskusstvennogo_intellekta_v_prioritetnyh_otraslyah_ekonomiki_rossiyskoy_federacii_po_itogam_2023_goda_ncrii/ (дата обращения: 18.03.2025).
4. Anantrasirichai N., Bull D. Artificial intelligence in the creative industries: a review // *Artificial Intelligence Review*. 2022. № 55. P. 589—656.
5. Second Request for Reconsideration for Refusal to Register Théâtre D'opéra Spatial (SR # 1-11743923581; Correspondence ID: 1-5T5320R) [Электронный ресурс] // Сайт Бюро авторского права США. URL: <https://www.copyright.gov/rulings-filings/review-board/docs/Theatre-Dopera-Spatial.pdf> (дата обращения: 20.03.2025).

Овсянников Дмитрий Игоревич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dmitr4141@gmail.com

Методика управления рисками стоматологического бизнеса

Аннотация. Стоматологическая отрасль представляет собой быстро развивающийся сегмент рынка медицинских услуг, который сталкивается с рядом вызовов, включая жёсткую конкуренцию, рост операционных затрат, изменения в законодательстве и повышенные ожидания пациентов. В таких условиях грамотное управление рисками становится ключевым фактором устойчивого развития и повышения конкурентоспособности стоматологических клиник.

В исследовании рассматриваются основные источники рисков, влияющих на финансовую стабильность и операционную эффективность стоматологических предприятий. Используется междисциплинарный подход, включающий методы стратегического менеджмента, финансового анализа и цифровой инноватики. Разработанная методика опирается на системный анализ угроз, включающий оценку правовых, экономических, технологических и репутационных факторов.

Практическая значимость исследования заключается в предложении эффективных инструментов управления рисками, позволяющих клиникам адаптироваться к изменениям внешней среды, минимизировать возможные убытки и формировать устойчивые бизнес-модели. Внедрение предложенной методики способствует повышению качества услуг, оптимизации операционных процессов и укреплению доверия пациентов, что в конечном итоге способствует развитию отрасли в целом.

Ключевые слова: управление рисками, стоматологический бизнес, стратегическое планирование, FMEA-анализ, цифровизация, стратегический менеджмент.

Ovsiannikov Dmitrii,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dmitr4141@gmail.com

Methodology of Risk Management in Dental Business

Abstract. The dental industry is a rapidly developing segment of the medical services market that faces a number of challenges, including fierce competition, rising operating costs, changes in legislation and increased patient expectations. In such conditions, competent risk management becomes a key factor in the sustainable development and competitiveness of dental clinics.

The study examines the main sources of risks affecting the financial stability and operational efficiency of dental enterprises. An interdisciplinary approach is used, including methods of strategic management, financial analysis and digital technologies. The developed methodology is based on a systemic analysis of threats, including an assessment of legal, economic, technological and reputational factors.

The practical significance of the study lies in offering effective risk management tools that allow clinics to adapt to changes in the external environment, minimize potential losses and form sustainable business models. The implementation of the proposed methodology helps to improve the quality of services, optimize operational processes and strengthen patient confidence, which ultimately contributes to the development of the industry as a whole.

Keywords: risk management, dental business, strategic planning, FMEA analysis, digitalization, strategic management.

Современный стоматологический бизнес функционирует в динамично изменяющейся среде, что делает управление рисками важнейшим инструментом для обеспечения его устойчивости. В последние годы наблюдается рост числа стоматологических клиник, что сопровождается усилением конкуренции и увеличением нагрузки на медицинских специалистов. В то же время потребители становятся более требовательными к качеству оказываемых услуг, а регуляторные органы – к соблюдению правовых норм. На стоматологический бизнес оказывает всё более существенное влияние цифровизация, имплементируются цифровые технологии [3], присоединяются к экосистемам [4]. В связи с этим растёт потребность в эффективной методике управления рисками, позволяющей минимизировать негативные последствия различных угроз и обеспечить долгосрочное развитие бизнеса [5].

Целью данного исследования является разработка методики управления рисками стоматологических клиник, позволяющей снизить влияние негативных факторов и повысить конкурентоспособность предприятий в данной сфере. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- определение ключевых рисков, влияющих на деятельность стоматологических клиник;
- анализ существующих методов управления рисками в здравоохранении [2];
- выявление наиболее эффективных стратегий минимизации рисков;
- разработка практических рекомендаций для стоматологических клиник.

В исследовании использованы комбинированные методы анализа. Применён SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз стоматологических предприятий [6]. Использован метод FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) для оценки вероятности возникновения рисков и их последствий [8]. Для прогнозирования рисков применены статистические методы и машинное обучение, позволяющие моделировать потенциальные сценарии развития бизнеса [7].

Объектом исследования являются малые и средние стоматологические клиники российских регионов. Были проведены интервью с владельцами стоматологических клиник и экспертами в области управления медицинским бизнесом, а также анализ финансовых отчётов клиник и данных страховых компаний [5].

На основе проведённого исследования были выявлены основные категории рисков.

1. Правовые риски – изменения в законодательстве, требования лицензирования, юридическая ответственность [1]. Например, в 2023 году в некоторых регионах вступили в силу новые нормы по сертификации медицинского оборудования, что увеличило затраты клиник на соответствие требованиям.
2. Финансовые риски – колебания спроса, повышение арендных ставок, рост себестоимости медицинских услуг [6]. Так, в условиях экономического кризиса пациенты могут реже обращаться за профилактическими процедурами, что снижает выручку клиники.
3. Операционные риски – нехватка квалифицированных кадров, сбои в работе оборудования, низкое качество медицинских материалов [2]. В частности, зависимость от поставщиков медицинских расходников делает клиники уязвимыми к логистическим сбоям.
4. Репутационные риски – негативные отзывы пациентов, врачебные ошибки, информационные атаки. Согласно данным маркетинговых исследований, более 70% пациентов выбирают клинику на основе отзывов в Интернете [5].

Вероятность возникновения указанных рисков и ущерб от них оценён экспертным путём в таблице 1.

Таблица 1

Соотношение рисков

Table 1

Risk ratio

Категория риска	Вероятность возникновения	Потенциальный ущерб
Правовые	Высокая	Средний
Финансовые	Средняя	Высокий
Операционные	Высокая	Высокий
Репутационные	Средняя	Средний

На основе анализа данных предложены следующие меры по минимизации рисков:

- внедрение системного мониторинга изменений законодательства и регулярное обучение персонала;
- разработка финансовой стратегии, включающей резервные фонды и страхование;
- использование современных цифровых технологий для контроля качества медицинских услуг;
- активное управление репутацией, работа с отзывами и жалобами пациентов.

Результаты исследования показывают, что управление рисками в стоматологическом бизнесе должно основываться на системном подходе и включать регулярный мониторинг потенциальных угроз, применение аналитических инструментов и стратегическое планирование. Внедрение цифровых технологий и автоматизация бизнес-процессов способствуют снижению вероятности возникновения рисков [7]. В целом предложенная методика позволяет стоматологическим клиникам адаптироваться к изменениям в экономической и регуляторной среде, минимизировать потери и повышать конкурентоспособность [8].

Литература

1. ГОСТ Р 51897-2011. Менеджмент риска. Термины и определения.
2. *Воронцовский А. В.* Управление рисками: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. — М.: Юрайт, 2025. — 485 с.
3. *Коробейникова О. М., Коробейников Д. А., Голубева Е. В., Чернованова Н. В.* Цифровые инновации для кредитной кооперации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1 (50). С. 63–71.
4. *Коробейникова О. М., Очеретяная Д. В., Петерс И. А., Шалдохина С. Ю.* Цифровые экосистемы для агробизнеса // Аграрная Россия. 2022. № 6. С. 40–47.
5. *Кучеренко В. З., Эскерт Н. В.* Организационно-управленческие проблемы рисков в здравоохранении и безопасности медицинской практики // Вестник Российской Академии Медицинских наук. 2012. № 3. С. 4–9.
6. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — М.: Инфра-М, 2018. — 378 с.
7. ISO 31000:2018. Risk management — Principles and guidelines [Электронный ресурс] // ISO. URL <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата обращения: 23.03.2025).
8. *Kaplan R. S., Mikes A.* Managing risks: A new framework. Harvard Business. 2012 [Электронный ресурс] // HBR. URL: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (дата обращения: 23.03.2025).

Окорочков Сергей Алексеевич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: okorochkov99.99@mail.ru

Управление развитием маркетплейсов с использованием инструментов маркетинговой аналитики

Аннотация. «Ozon» – ведущая платформа электронной коммерции в России, предоставляющая продавцам широкие возможности для роста и развития бизнеса. Одной из ключевых особенностей площадки являются две модели работы: FBO (Fulfillment by «Ozon») и FBS (Fulfillment by Seller), каждая из которых обладает своими преимуществами и недостатками. Выбор между этими схемами требует тщательного анализа, ведь от него зависят не только ежедневные операции, но и конечная прибыль продавца. В данной статье мы рассматриваем оба подхода, разбирая их суть, сильные и слабые стороны. Вы узнаете, как FBO помогает сэкономить время и ресурсы, передавая логистику профессионалам, тогда как FBS предоставляет полную свободу управления процессом продажи. Мы также обсудим ключевые факторы, которые определяют, какая из моделей окажется наиболее выгодной конкретно для вашего бизнеса, будь то мелкий стартап или крупная компания. Помимо этого, в статье предложены проверенные временем советы по оптимизации работы на «Ozon», которые подойдут любому продавцу, независимо от выбранной модели. Вы получите чёткое руководство по использованию возможностей платформы для увеличения прибыли и минимизации рисков. Данная статья станет незаменимым помощником для всех, кто хочет эффективно развивать своё дело на «Ozon» и извлекать максимальную выгоду из взаимодействия с этой популярной торговой площадкой.

Ключевые слова: бизнес, электронная коммерция, интернет-магазин, маркетплейс, «Ozon», FBO и FBS, Логистика на «Ozon».

Okorochkov Sergey,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: okorochkov99.99@mail.ru

Managing Marketplace Development Using Marketing Analytics Tools

Abstract. «Ozon» is the leading e-commerce platform in Russia, providing sellers with ample opportunities for business growth and development. One of the key features of the site are two work models: FBO (Fulfillment by «Ozon») and FBS (Fulfillment by Seller), each of which has its own advantages and disadvantages. The choice between these schemes requires careful analysis, because not only daily operations depend on it, but also the final profit of the seller. In this article, we look at both approaches, analyzing their essence, strengths and weaknesses. You will learn how FBO helps save time and resources by transferring logistics to professionals, while FBS provides complete freedom to manage the sales process. We will also discuss the key factors that determine which model will be most beneficial specifically for your business, whether it is a small startup or a large company.

In addition, the article offers time-tested tips for optimizing work on «Ozon», which will suit any seller, regardless of the chosen model. You will receive clear guidance on how to use the platform's capabilities to increase profits and minimize risks. This article will become an indispensable assistant for anyone who wants to effectively develop their business on «Ozon» and maximize the benefits of interacting with this popular trading platform.

Keywords: business, e-commerce, online store, marketplace, «Ozon», FBO and FBS, Logistics on «Ozon».

Сегодня электронная торговля стремительно развивается, привлекая всё большее число предпринимателей. Владельцы офлайн-магазинов, стремящиеся увеличить продажи и расширить аудиторию, активно осваивают интернет-пространство. Одним из популярных решений становится сотрудничество с маркетплейсами — готовыми онлайн-платформами, которые позволяют эффективно продавать свои товары и увеличивать прибыль.

Цель исследования: определить наиболее эффективные стратегии заработка на маркетплейсе «Ozon» путем сравнения и анализа моделей работы FBO (Fulfillment by «Ozon») и FBS (Fulfillment by Seller).

Задачи исследования

1. Рассмотреть основные отличия между моделями FBO и FBS.
2. Проанализировать преимущества и недостатки каждой из моделей в части увеличения доходов.
3. Предложить практические рекомендации по оптимизации работы на «Ozon» для увеличения прибыли.

Электронная коммерция стремительно растёт, и «Ozon» занимает лидирующие позиции на российском рынке. Многие предприниматели ищут способы максимизировать свои доходы на этой платформе. Правильный выбор между моделями FBO и FBS может существенно повлиять на финансовые результаты и конкурентоспособность бизнеса [1]. Исследование поможет продавцам осознанно подойти к этому выбору и разработать эффективную стратегию для увеличения прибыли.

Модели FBO (Fulfillment by «Ozon») и FBS (Fulfillment by Seller) представляют собой два различных подхода к организации продаж на маркетплейсе «Ozon» [2]. Рассмотрим ключевые отличия между ними, это будет удобно оформить в виде таблицы 1.

Таблица 1

Основные отличия между моделями FBO и FBS

Table 1

Main differences between FBO and FBS models

Факторы	FBO (Fulfillment by «Ozon»)	FBS (Fulfillment by Seller)
Логистика и складское хранение	«Ozon» берёт на себя все этапы логистики, начиная от хранения товаров на собственном складе и заканчивая доставкой до покупателя. Продавец отправляет свои товары на склад «Ozon», после чего платформа сама занимается их дальнейшей обработкой	Продавец самостоятельно хранит товары, упаковывает их и организует доставку. «Ozon» предоставляет только торговую площадку для размещения и продажи товаров
Контроль над товаром	Продавец передаёт контроль над товарами «Ozon», который отвечает за их хранение, упаковку и транспортировку. Это освобождает продавца от многих рутинных операций, но лишает его прямого контроля над частью процесса	Продавец сохраняет полный контроль над своими товарами, включая хранение, упаковку и организацию доставки. Это позволяет ему поддерживать высокий уровень качества и оперативности, но требует значительных временных и ресурсных затрат
Комиссии и расходы	Модель предусматривает более высокие комиссии за использование услуг «Ozon», однако продавец экономит на затратах, связанных с организацией собственного склада и логистики	Комиссии за продажу ниже, но продавец несёт дополнительные расходы на аренду склада, упаковку и доставку товаров

Скорость доставки и лояльность покупателей	Благодаря развитой логистической сети «Ozon» товары доставляются быстрее, что способствует повышению уровня удовлетворённости покупателей и увеличению количества повторных покупок	Время доставки зависит от собственных возможностей продавца, что может привести к задержкам и снижению рейтинга магазина на платформе
Управление запасами	«Ozon» следит за наличием товаров на складе и автоматически уведомляет продавца о необходимости пополнения запасов	Продавец самостоятельно контролирует запасы и планирует поставки, что требует постоянного мониторинга и прогнозирования спроса

Обе схемы работы на «Ozon» — FBO и FBS — имеют свои сильные и слабые стороны, которые влияют на потенциал увеличения доходов [3]. Чтобы определиться, какая модель будет выгоднее, проведём анализ, рассмотрим их плюсы и минусы (табл. 2, 3).

Таблица 2

Преимущества и недостатки схемы FBO (Fulfillment by «Ozon»)

Table 2

Advantages and disadvantages of the FBO (Fulfillment by «Ozon»)

Преимущества	Недостатки
Быстрая доставка: благодаря мощной логистической инфраструктуре «Ozon», товары доставляются клиентам быстро, что повышает уровень удовлетворённости и стимулирует повторные покупки	Комиссия за хранение: товары лежат на складах «Ozon», а следовательно, за них приходится платить каждый день
Экономия времени и ресурсов: продавец избавляется от необходимости управлять складом, упаковкой и доставкой, что позволяет сосредоточиться на разработке продукта и маркетинговых активностях	Отсутствие контроля: товары хранятся на складах маркетплейса, и сотрудники самостоятельно их перемещают, подготавливают к отправке, могут повредить
Возможность увеличения ассортимента товаров: благодаря тому, что доставкой и обработкой заказов занимаются сотрудники «Ozon», продавец может сосредоточиться на новых товарах, для увеличения продаж	Платный вывоз остатков: в случае неликвидных товаров их нужно срочно вывозить со складов, чтобы не платить за размещение, однако «Ozon» берёт комиссию даже за подготовку товара к вывозу
Более высокая позиция карточки в каталоге: у этой схемы доставка в разы быстрее, а соответственно, и карточка товара будет находиться выше в поисковой выдаче, что увеличивает шанс покупки и конверсию в корзину	—

Таблица 3

Преимущества и недостатки схемы FBS (Fulfillment by Seller)

Table 3

Advantages and disadvantages of the FBS (Fulfillment by Seller)

Преимущества	Недостатки
Меньшая комиссия: общий процент комиссии за продажу товара меньше, чем на схеме FBO	Большие временные затраты: продавец самостоятельно управляет логистикой, что отнимает много времени и мешает развитию других направлений бизнеса
Контроль за товарами: хранение производится на собственных складах, что позволяет тщательно следить за упаковкой и доставкой [4]	Дополнительные расходы: для хранения товаров необходимо арендовать склад, а для упаковки товара нанять сотрудников

Экономия на хранении: не приходится платить комиссию за хранение товара на складах маркетплейса и за подготовку к вывозу в случае неходовых товаров или брака [5]	Скорость доставки: как правило, доставка на 2 дня дольше, чем по схеме FBO
Меньшая зависимость от «Ozon»: продавец менее зависим от маркетплейса и может самостоятельно выбирать способы доставки товаров до покупателя	Низкая позиция в выдаче: место в поиске карточки товара напрямую зависит от скорости доставки, соответственно, при такой схеме карточка будет значительно ниже

Выбор между FBO и FBS на «Ozon» зависит от множества факторов, специфичных для различного бизнеса [6]. Не существует универсального ответа «что лучше», к каждому продавцу нужен индивидуальный подход и полный анализ его продажи.

Благодаря проведённому детальному анализу можно сделать вывод в выборе модели между FBO и FBS на маркетплейсе «Ozon», который будет зависеть от множества факторов, таких как объём продаж, бюджет, уровень контроля над процессом и логистические возможности селлера. И одна, и вторая схема работы имеет свои плюсы и минусы, которые необходимо учитывать.

FBO станет оптимальным решением для предпринимателей, стремящихся сосредоточиться на разработке и продвижении своей продукции, делегируя логистику интернет-платформе «Ozon». Этот вариант идеально подходит для тех, кто заинтересован в быстром запуске бизнеса без необходимости аренды склада, найма сотрудников и организации логистики до покупателя [7]. Однако высокие комиссии у данной схемы работы требуют тщательной аналитики и расчёта юнит-экономики для выбора оптимального решения.

А модель FBS выгодна для продавцов, которые хотят иметь полный контроль над процессом продаж и готовы инвестировать в создание собственной логистической инфраструктуры, чтобы платить меньшую комиссию маркетплейсам. Эта схема является лучшей для тех, кто уже имеет эффективную систему доставки и не хочет зависеть от «Ozon».

В итоге правильный выбор модели работы на маркетплейсах с эффективным управлением и качественным обслуживанием клиентов позволит достичь успеха и стабильно увеличивать доходы на платформе «Ozon».

Литература

1. *Соболева Ю. П.* Особенности организации финансов на предприятиях малого бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 9 (107). С. 61–66.
2. *Шендрик П. В.* Теоретические особенности функционирования маркетплейсов // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 10 (124).
3. Как устроены маркетплейсы: тонкости работы и отличия от интернет-магазина. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6109315b9a79476856b81c3a> (дата обращения: 06.03.2025).
4. *Губарева М. А.* Развитие электронной платформы Озон / М. А. Губарева, Б. К. Енин, О. С. Воищева // Электронный бизнес: проблемы, развитие и перспективы: материалы XXI Всероссийской научно-практической интернет-конференции, Воронеж, 26 декабря 2023 года. – Воронеж: Издательство «Истоки», 2024. С. 56–58.
5. *Пашкин С. А.* Оценка управления развитием бизнес-процессов в экосистеме электронной коммерции: фулфилмент // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 1025–1029.
6. *Лебедев А. А.* Особенности онлайн-торговли на отечественных маркетплейсах / А. А. Лебедев, С. В. Панасенко // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Техноэкономика: трансформация платформ: Сборник научных статей Международного научного форума. В 3 томах, Москва, 16–17 февраля 2023 года. – М.: Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, 2023. С. 123–130.
7. *Соболева Ю. П., Окорочков С. А.* Управление электронным бизнесом на основе инструментов интернет-маркетинга // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 434–439.

Павлов Антон Михайлович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: apavlov106@gmail.com
ORCID: 0009-0006-9493-1472

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Предпосылки совершенствования процессной модели управления организациями по ремонту машин и оборудования

Аннотация. Совершенствование бизнес-процессов отрасли по ремонту машин и оборудования должно согласоваться с эффективностью развития отрасли. На данный момент значение данной отрасли для экономики России достаточно высоко, и повышение эффективности её функционирования может быть осуществлено через совершенствование процессной модели управления организациями отрасли. Текущие модели процессного управления, используемые на предприятиях данной отрасли, разрабатывались и внедрялись в условиях, которые кардинально отличаются от текущих. Такая ситуация обусловила необходимость выявления конкретных предпосылок совершенствования процессной модели управления организаций по ремонту машин и оборудования для формирования направлений её совершенствования. Целью исследования является выявление конкретных предпосылок совершенствования процессной модели управления организациями по ремонту машин и оборудования. Задачи исследования: оценить динамику финансовых показателей эффективности отрасли по ремонту машин и оборудования; оценить уровень зрелости процессной модели предприятий исследуемой отрасли в разрезе отдельных бизнес-процессов. В качестве методов исследования были использованы: методика оценивания уровня зрелости бизнес-процессов; коэффициентный и сравнительный анализ, в том числе экспертная оценка, а также компаративный анализ источников. Результатом исследования является перечень предпосылок совершенствования процессной модели управления организаций по ремонту машин и оборудования.

Ключевые слова: бизнес-процессы, процессная модель управления, предприятия по ремонту машин и оборудования, процессное управление, совершенствование бизнес-процессов.

Pavlov Anton,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: apavlov106@gmail.com
ORCID: 0009-0006-9493-1472

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Prerequisites for Improving the Process Model of Management of Enterprises for the Repair of Machinery and Equipment

Abstract. Improving business processes in the machinery and equipment repair industry should be consistent with the efficiency of the industry development. At the moment, the importance of this industry for the Russian economy is quite high and the efficiency of its functioning can be increased through improving the process model for managing organizations in the industry. Current process management models used at enterprises in this industry were developed and implemented in conditions that are fundamentally different from the current ones. This situation necessitated identifying specific prerequisites for improving the process model for managing organizations for the repair of machinery and equipment in order to form directions for its improvement. The purpose of the study is to identify specific prerequisites for improving the process model for managing organizations for the repair of machinery and equipment. Research objectives: to assess the dynamics of financial performance indicators in the machinery and equipment repair industry; to assess the maturity level of the process model of enterprises in the industry under study in the context of individual business processes. The following research methods were used: methodology for assessing the level of maturity of business processes; coefficient and comparative analysis, including expert assessment, as well as comparative analysis of sources. The result of the study is a list of prerequisites for improving the process management model of organizations for the repair of machinery and equipment.

Keywords: business processes, process management model, machinery and equipment repair enterprises, process management, business-process improvement.

Трансформация системы управления в отрасли по ремонту машин и оборудования показывает усиление роли процессной модели управления. Однако такая ситуация способствует росту необходимости совершенствования бизнес-процессов предприятий отрасли. Это в том числе отражается в изменениях структуры потребителей и целей бизнес-процессов [1, с. 33]. Данная отрасль в текущих условиях приобретает высокую значимость для всей экономики России, поскольку обеспечивает систематическое техническое обслуживание и ремонт критически значимых машин и оборудования, что в конечном итоге способствует поддержанию экономической безопасности промышленности на высоком уровне [2, с. 867]. По итогам опроса, проведенного МОО «Ассоциация менеджеров»¹, более 34% респондентов в качестве приоритетной области импортозамещения назвали производство машин и оборудования, что также говорит о значимости ремонтных процессов в этой области. На фоне повышения значимости данной отрасли возникает необходимость изучения эффективности функционирования бизнес-процессов организаций этой отрасли [3, с. 668; 4, с. 218]. Многие ученые отмечают, что на сегодняшний день существуют определённые проблемы внедрения процессного подхода [5], что также характерно для данной отрасли. При этом перспективы развития процессной модели обусловлены возможностью решения ключевых проблем отечественных предприятий отрасли [6, с. 58]. Пересмотр подходов к процессной модели организаций отрасли по ремонту машин и оборудования и прежде всего выявление причин и предпосылок для её совершенствования — это актуальное направление исследований.

Исследование проводилось при помощи таких общенаучных методов: компаративный анализ, статистический анализ. Кроме того, была применена методика оценки зрелости бизнес-процессов. Краткое описание методики оценки зрелости на основе методики BPMS². В рамках данного метода используются экспертные оценки. Эксперты оценивают каждый раздел оценки по шкале от 1 до 5,

¹ Ассоциация менеджеров: деловое объединение России [Электронный ресурс]. Официальный сайт. URL: <https://amr.ru/> (дата обращения: 09.03.2025).

² Finexpert.ru — среда общения профессионалов [Электронный ресурс]. Официальный сайт. URL: http://www.finexpert.ru/view/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protssami_kompanii/961 (дата обращения: 09.03.2025).

где 1 — неудовлетворительное состояние, 2 — удовлетворительное, 3 — среднее, 4 — хорошее, 5 — отличное. Вес разделам присваивается специалистами организации, общая сумма весов должна быть равна 1. В качестве экспертов выступали представители руководства организаций отрасли. Опрос проводился анонимно с использованием электронной почты. Баллы экспертов скалываются по каждому разделу отдельно и умножаются на вес раздела, затем эти взвешенные показатели суммируются и получается итоговая оценка зрелости. Интерпретация результатов оценок описана в источнике [7, с. 138].

Эффективность функционирования отрасли в целом можно проследить с помощью системы финансовых показателей (рис. 1)¹.

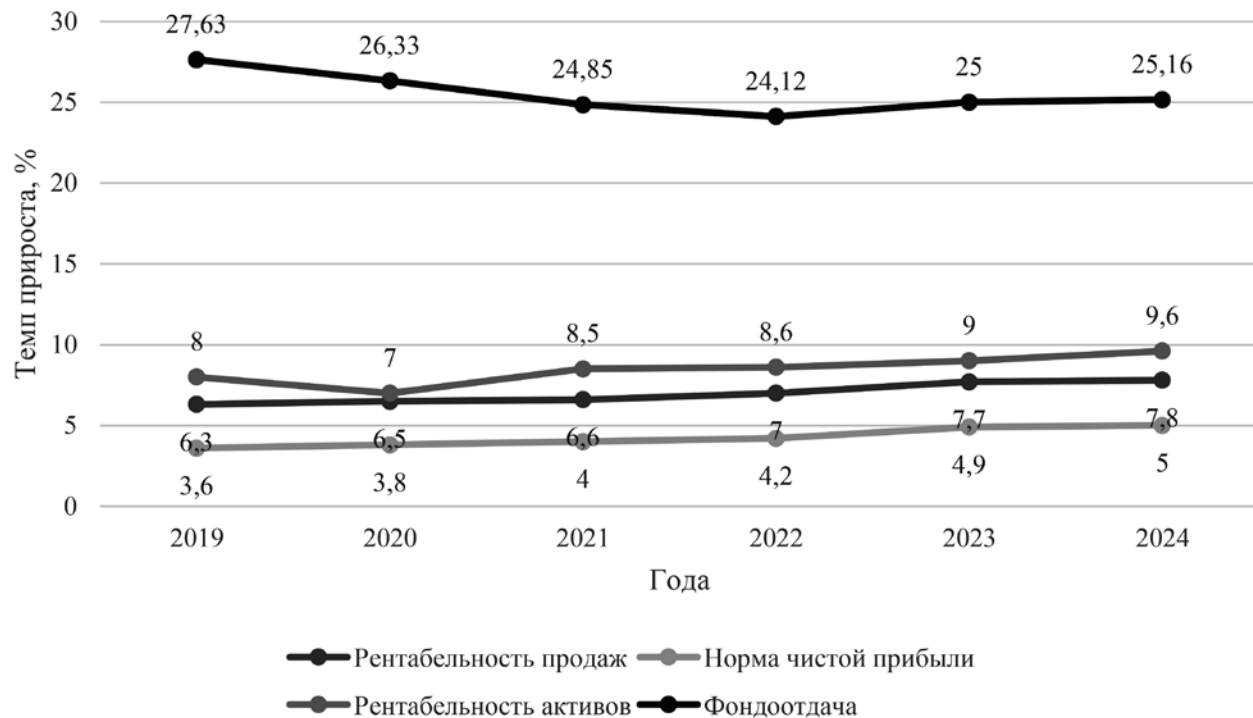


Рис. 1. Динамика изменений некоторых финансовых показателей отрасли, %

Fig. 1. Dynamics of changes in some financial indicators of the industry, %

Источник: составлено авторами по материалам Ремонт и монтаж машин и оборудования: норма прибыли, текущая ликвидность, оборачиваемость активов и др. финансовые показатели [Электронный ресурс]. test firm. URL: https://www.testfirm.ru/keyrates/33_remont-i-montazh-mashin-i-oborudovaniya (режим доступа: 09.03.2025).

Данные рисунка 1 демонстрируют, что в основном по представленным показателям отрасль вышла на результаты 2019 года (до пандемии коронавируса). Исключением является показатель фондоотдачи, который в 2024 году достиг 25,16%, что на 2,47 п. п. меньше показателя 2019 года. Такая ситуация свидетельствует, о том, что основные фонды организаций отрасли используются недостаточно эффективно, а это, в свою очередь, говорит о неэффективности основных бизнес-процессов организаций.

Остальные показатели эффективности отрасли показывают небольшой рост, однако их темп роста недостаточно высокий, он гораздо ниже, чем до локдауна 2020 года. Следовательно, можно предположить, что текущая модель процессного управления не соответствует современным требованиям [8, с. 22].

В подтверждение данного предположения проведена оценка уровня зрелости бизнес-процессов организаций отрасли по ремонту машин и оборудования. Результат оценки представлен в таблице 1.

¹ Ремонт и монтаж машин и оборудования: норма прибыли, текущая ликвидность, оборачиваемость активов и другие финансовые показатели [Электронный ресурс]. test firm. URL: https://www.testfirm.ru/keyrates/33_remont-i-montazh-mashin-i-oborudovaniya (режим доступа: 09.03.2025).

Таблица 1

Результат оценки зрелости бизнес-процессов отрасли по ремонту машин и оборудования

Table 1

The result of an assessment of the maturity of the industry's business processes for the repair of machinery and equipment

Эксперты	Разделы оценки*									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вес раздела	0,09	0,08	0,12	0,07	0,08	0,13	0,1	0,12	0,11	0,1
1	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3
2	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4
3	5	3	3	4	3	4	4	5	3	3
4	4	3	2	4	3	4	3	5	4	3
5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
итого	21	16	13	18	16	20	18	22	17	17
Взвешенная оценка	1,89	1,28	1,56	1,26	1,28	2,6	1,8	2,64	1,87	1,7
Итоговая оценка										17,88

* 1 – Ярко выраженная архитектура бизнес-процессов. 2 – Осуществляется управление бизнес-процессами по целям и показателям. 3 – Выстроена система стимуляции руководителей в целях улучшения бизнес-процессов по КРІ. 4 – Внедрена практика описания и анализа бизнес-процессов. 5 – Внедрена практика оптимизации бизнес-процессов и внедрения изменений. 6 – Есть автоматизированные бизнес-процессы. 7 – Внедрены стандарты для бизнес-процессов. 8 – Осуществляется периодический контроль и аудит бизнес-процессов. 9 – Внедрена корпоративная система обучения персонала методам процессного управления. 10 – Наличие процессного офиса¹.

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Поскольку 17,88 попадает в интервал с 13 до 20, то можно констатировать средний уровень зрелости. Бизнес-процессы, которые попали в данную категорию, нуждаются в оптимизации.

Исследование показало, что на данный момент отрасль по ремонту машин и оборудования является очень значимой для экономики России. Темп развития отрасли положительный почти во всем показателям эффективности, кроме фондоотдачи, что говорит о неэффективности основных бизнес-процессов организаций отрасли. Обобщённая модель процессного управления предприятий исследуемой отрасли нуждается в совершенствовании, поскольку большинство бизнес-процессов попадают в среднюю категорию.

Результаты исследования позволяют выделить две наиболее значимые предпосылки изменения обобщенной модели процессного управления исследуемой отрасли: низкая эффективность основных (производственных) процессов и большинство бизнес-процессов попадают в среднюю категорию зрелости, что требует их совершенствования.

Литература

1. *Фадеева Н. В.* Процессный подход к управлению: дефиниции и интерпретации // Экономика строительства. 2022. № 11. С. 30–37.
2. *Власов Д. В.* Современное состояние и развитие рынка сервисного обслуживания, ремонта и модернизации машин и оборудования высокотехнологичных предприятий Российской Федерации // Журнал прикладных исследований. 2021. № 6. С. 867–873.

¹ Finexpert.ru – среда общения профессионалов [Электронный ресурс]. Официальный сайт. URL: http://www.finexpert.ru/view/otsenka_zrelosti_sistemy_upravleniya_biznes_protssami_kompanii/961 (дата обращения: 24.07.2024).

3. *Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V.* Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
4. *Павлов А. М., Анисимов А. Ю.* Особенности механизма совершенствования бизнес-процессов предприятий по ремонту машин и оборудования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2025. Т. 22. № 2 (140). С. 205–221.
5. *Климова Е. И., Голдобин И. А.* Алгоритм внедрения процессного подхода для успешного функционирования в организациях // E-Scio. 2022. № 1 (64). С. 1–8.
6. *Наугольнова И. А.* История становления и перспективы развития процессного управления организацией // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 1. С. 53–64.
7. *Артемьева С. И., Кублашвили Г. С., Зайцев А. Г.* Алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2023. Т. 8. № 3. С. 138–146.
8. *Евченко А. В.* Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.

Пальнов Михаил Алексеевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: t-rossa@yandex.ru

Научный руководитель

Польшакова Наталья Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра информатики и информационно-
коммуникационных технологий,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-код: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Особенности институционального менеджмента транспортно-логистических компаний

Аннотация. В статье проанализированы базовые аспекты и особенности институционального менеджмента в контексте деятельности транспортно-логистических компаний (ТЛК), выявлены ключевые вызовы, с которыми сталкиваются организации этого сектора, и предложены практические рекомендации по оптимизации управленческих процессов, определены основные принципы институционального управления, которые играют значительную роль в обеспечении эффективного функционирования ТЛК. Актуальность исследования заключается в необходимости в современных условиях развития институциональных механизмов для тех хозяйствующих субъектов, производственные процессы которых ввиду их специфики связаны со строгой регламентацией длительности производственных циклов, безопасности, подбора кадров и технических параметров. К их числу, несомненно, относятся транспортно-логистические компании. Эффективность применения институционального менеджмента в ТЛК зависит от комплексного подхода к управлению, включающего разработку стратегии, организацию внутренних процессов, развитие корпоративной культуры и партнёрских отношений. Правильное сочетание всех этих аспектов позволит компании не только выжить на конкурентном рынке, но и добиться успеха и устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: институциональный менеджмент, транспортно-логистические компании, целеполагание, стратегическое планирование, управления рисками, оптимизации процессов и ресурсов, сетевое взаимодействие, государственно-частное партнерство.

Palyanov Mikhail,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: t-rossa@yandex.ru

Scientific Supervisor

Polshakova Natalia,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Computer Science
and Information and Communication Technologies,
Synergy University, Moscow,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Features of the Institutional Management of Transport and Logistics Companies

Abstract. The article analyzes the basic aspects and features of institutional management in the context of the activities of transport and logistics companies (TLC), identifies the key challenges faced by

organizations in this sector, and offers practical recommendations for optimizing management processes, identifies the basic principles and methods of institutional management that play a significant role in ensuring the effective functioning of the TLC. The relevance of the research lies in the need in modern conditions for the development of institutional mechanisms for those business entities whose production processes, due to their specifics, are associated with strict regulation of the duration of production cycles, safety, personnel selection and technical parameters. Undoubtedly, transport and logistics companies are among them. The effectiveness of the application of institutional management in TLC depends on an integrated management approach, including strategy development, organization of internal processes, development of culture and partnerships. The right combination of all these aspects will allow the company not only to survive in a competitive market, but also to achieve success and sustainable development in the long term.

Keywords: institutional management, transport and logistics companies, goal setting, strategic planning, risk management, optimization of processes and resources, networking, public-private partnership.

В экономической науке одним из ведущих направлений, в центре внимания которого находятся особые механизмы управления организацией как системой отношений, норм, идеалов и ценностных ориентиров, является институционализм. Это понятие, положившее в основу экономического развития общественные устои, человеческие отношения и нормы поведения, впервые было представлено в начале XX века американскими экономистами Т. Вебленом, Дж. Коммонсом, У. Митчеллом. В настоящее время в качестве самостоятельного вида управленческой деятельности компаний рассматривается институциональный менеджмент [1, с. 44].

Развитие институциональных механизмов особенно важно для тех хозяйствующих субъектов, производственные процессы которых ввиду их специфики связаны со строгой регламентацией длительности производственных циклов, безопасности, подбора кадров и технических параметров. К их числу, несомненно, относятся транспортно-логистические компании (ТЛК, оказание услуг по организации перевозок грузов любыми видами транспорта и оформлению перевозочных документов [2]). Институциональный менеджмент ТЛК ориентирован на формирование эффективных структур, правил и процедур, стимулирующих оптимизацию бизнес-процессов и повышение конкурентоспособности этих компаний в условиях современного рынка.

В настоящее время формализация институциональных аспектов сдерживает развитие транспортно-логистической инфраструктуры. В этих условиях выработка комплексного подхода к изучению институциональной структуры транспортно-логистического рынка и формирующих её факторов, научное исследование институционального механизма приобретает особое значение.

В данной статье мы рассмотрим базовые аспекты и особенности институционального менеджмента в контексте ТЛК, выявим ключевые вызовы, с которыми сталкиваются предприятия этого сектора, и предложим практические рекомендации по оптимизации управленческих процессов.

Достижение поставленных целей требует решения следующих исследовательских задач: проведение анализа и обобщение факторов, определяющих уровень развития институционального менеджмента в транспортно-логистической сфере; исследование особенности институционального менеджмента ТЛК в России. Для решения поставленных задач при написании тезисов доклада были использованы в основном теоретические методы исследования (анализ, синтез, моделирование).

Следует заметить, что в отличие от других отраслей материального производства транспортно-логистическая отрасль не производит новой продукции, а является только продолжением процесса производства, в итоге к стоимости производства произведенного продукта добавляется стоимость его перевозки транспортом. Таким образом, работа ТЛК носит производительный характер, её эффективность зависит от организации транспортно-логистического процесса, от того, насколько быстро и с какими издержками он будет осуществлён.

Анализ текущего состояния транспортно-логистической отрасли Российской Федерации указывает на её отставание от аналогичных отраслей экономически развитых стран. Россия входит в число стран с высоким уровнем транспортно-логистических издержек, что существенно снижает эффективность производства и торговли, отрицательно влияет на конкурентоспособность компаний и страны

в целом. В валовом внутреннем продукте РФ доля логистических издержек составляла в 2021 году 14,2%, что выше среднемировых значений (11%)^[3].

В то же время за последнее десятилетие ухудшились и показатели использования транспортных средств. Недостатки в организации перевозочного процесса приводят к непроизводительным простоям транспорта и низкой скорости доставки грузов. В процессе транспортировки происходят многократные перегрузочные операции, что влечёт за собой необходимость дополнительной работы, рост численности работников, занятых на транспорте, и снижает скорость доставки. К тому же в настоящее время наблюдается резкое сокращение объёма грузовых перевозок вследствие введения санкций и ограничения доступа на зарубежные экспортные рынки. Транспортная отрасль также лишилась возможности обновления оборудования и технологий [4, с. 51–52].

По данным ГИРБО (государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности), самой закредитованной отраслью в 2023 году стала «Транспортировка и хранение» — 63% компаний из этой сферы имеют долговые обязательства перед банками [5]. Под влиянием многих внешних и внутренних факторов развитие транспортно-логистической отрасли переживает период стагнации и упадка как внутри компаний, так и на рынке в целом.

В перечне основных причин высокого уровня транспортно-логистических затрат в России (значительные расстояния, низкое качество российских дорог, сырьевая направленность экономики, удалённость основных экспортных производств от портов, нерациональное размещение многих предприятий и др.) необходимо выделить прежде всего неэффективность внутренней организации ТЛК и архаичность управления процессами доставки грузов от производителя к потребителю.

В современных условиях одним из главных способов увеличения объёмов грузооборота и качества перевозок остаётся целенаправленное совершенствование управления ТЛК. В этом процессе институциональный менеджмент выполняет важную функцию, которая связана с созданием и поддержанием эффективных механизмов организации и управления, оценкой инвестиционной привлекательности компании, выявлением её резервов и возможностей, повышением адаптации к внешним изменениям, определяя структуру компании, её стратегическое направление и взаимодействие с различными стейкхолдерами (*англ.* stakeholder — организации или группы лиц, которые связаны или заинтересованы в деятельности и успешном развитии определённой компании). Основными инструментами институционального менеджмента являются философия компании, её политика, стратегия, организационная структура и принципы управления.

Имеющиеся исследования и разработки, ориентированные на формирование институциональной среды для динамичного развития транспортно-логистической отрасли Российской Федерации, на сегодняшний день фрагментарны и не имеют комплексного и системного характера. Формализация институциональных аспектов и построения эффективной институциональной структуры для рыночного хозяйства препятствуют развитию ТЛК. Это диктует необходимость выработки комплексного подхода к изучению институциональной структуры транспортно-логистического рынка и формирующих её факторов, исследование особенностей институционального механизма ТЛК приобретает особое значение.

Сложная система общественно-производственной деятельности, связанной с транспортировкой готового продукта из места производства в место назначения, выступает предметом науки управления ТЛК. Значительную роль в обеспечении эффективного функционирования ТЛК играют основные принципы институционального управления.

- *Целеполагание и стратегическое планирование.* Первым шагом является определение целей и постановка стратегических задач компании в области транспортной логистики. Чётко сформулированные цели и приоритеты развития становятся основой для разработки стратегий, тактик и операционных планов, обеспечивая целенаправленность действий и их соответствие общему направлению развития. Стратегическое управление в транспортной отрасли требует анализа внешней среды, внутренних ресурсов и способностей компании, а также учёта изменений на рынке и внутри организации.
- *Управление рисками и контроль.* Эффективное управление рисками предполагает идентификацию потенциальных угроз и возможностей, разработку механизмов их контроля и осуществление действий по снижению рисков. Контроль за выполнением стратегий и планов помогает своевременно реагировать на изменения и достигать поставленных целей.

- *Оптимизация процессов и ресурсов.* Институциональное управление ТЛК направлено на поиск оптимальных решений по использованию ресурсов компании и оптимизации логистических процессов. Это включает в себя сокращение издержек, улучшение качества обслуживания и сокращение временных затрат.
- *Гибкость и адаптивность.* В условиях изменчивой среды и быстрого развития технологий, компании сталкиваются с необходимостью быстро реагировать на новые условия и требования рынка и изменять свои процессы и стратегии для достижения поставленных целей.
- *Сетевое взаимодействие.* Современный логистический рынок требует от компаний активного взаимодействия с партнёрами и поставщиками. Принцип сетевого взаимодействия включает в себя установление партнёрских отношений, совместную работу над проектами и обмен знаниями для достижения общих целей.

Одновременное следование указанным принципам институционального управления позволяет ТЛК эффективно управлять своей деятельностью, повышать конкурентоспособность и успешно развиваться в условиях современной экономики. Прежде всего данный тип управления обеспечивает разработку и реализацию стратегии развития ТЛК — анализ внешней среды, определение конкурентных преимуществ, выявление целевых рыночных сегментов и формирование долгосрочных планов. Институциональный менеджмент способствует определению компанией своей миссии, целей и ценностных ориентиров, что создаёт условия для её устойчивого развития и конкурентоспособности.

Так, например, о неразвитости российской транспортно-логистической отрасли свидетельствуют низкий уровень развития сегмента комплексных логистических услуг. 3PL-провайдер (*англ.* 3PL — Third Party Logistics) — специализированная компания-перевозчик, которая берёт на себя аутсорсинг всех или большей части транспортно-логистических операций: доставку, хранение, комплектацию, оформление документов, маркировку, упаковку и др. Сейчас доля складов под управлением 3PL-операторов в России составляет 10%, согласно данным ПЭК и NF Group. Это как минимум в четыре раза ниже, чем в странах Евросоюза [6]. Однако спрос на комплексные складские услуги последние три года увеличивается на 22–25% ежегодно [7].

Институциональный менеджмент также имеет большое значение в процессе выстраивания и поддержания отношений с внешними стейкхолдерами компании, такими как партнёры, заказчики, поставщики и государственные органы. Компания должна поддерживать доверительные отношения с партнёрами, соблюдать договорные обязательства с поставщиками, обеспечивать своевременное выполнение обязательств перед клиентами, а также эффективно взаимодействовать с государственными органами. Одним из наиболее оптимальных и приемлемых для государства и частного бизнеса механизмов взаимодействий является государственно-частное партнерство (ГЧП). «Использование принципов государственно-частного партнёрства приводит к взаимной ответственности частных инвесторов и государства, что позволяет обеспечить реализацию масштабных проектов развития транспорта, которая невозможна без объединения усилий различных сторон» [3]. По состоянию на конец 2020 года около 60% инвестиций в рамках проектов ГЧП направляется в транспортную сферу, в которой реализуется примерно четверть проектов [8, с. 161–162]. К сожалению, в настоящее время этот показатель значительно снижен. В то время как взаимодействие на уровне институциональных отношений способствует построению долгосрочных партнёрств, обмену опытом и ресурсами, созданию взаимовыгодных условий для всех сторон.

Эффективность применения институционального менеджмента в ТЛК зависит от комплексного подхода к управлению, включающего разработку стратегии, организацию внутренних процессов, развитие культуры и партнёрских отношений. Правильное сочетание всех этих аспектов позволит компании не только выжить на конкурентном рынке, но и добиться успеха и устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Одной из перспектив развития данного направления является интеграция цифровых технологий в институциональный менеджмент ТЛК. Современные информационные системы позволяют улучшить управление процессами, увеличить эффективность работы и повысить качество услуг. Внедрение цифровых платформ позволит упростить взаимодействие со всеми участниками логистической цепи, улучшить принятие управленческих решений и оптимизировать расходы.

Другой перспективой является развитие сетевых структур управления в ТЛК. Формирование гибких сетей взаимодействия между структурными подразделениями и партнёрами позволит быстро реагировать на изменения внешней среды, улучшить координацию процессов и повысить адаптивность к новым условиям. Создание сетевых структур также способствует более эффективному расходованию ресурсов и совместной работе по достижению общих целей.

Большое внимание в развитии институционального менеджмента в транспорте и логистике также уделяется вопросам устойчивого развития. Компании всё чаще осознают важность принятия экологически ответственных решений и внедрения социально ориентированных программ. Развитие институционального менеджмента в данной сфере направлено на создание более устойчивых бизнес-моделей, участвующих в формировании экологически чистой инфраструктуры и социальной ответственности.

Таким образом, перспективы развития институционального менеджмента в сфере транспорта и логистики связаны с интеграцией цифровых технологий, развитием сетевых структур управления и уделяют особое внимание вопросам устойчивого развития. Эти направления позволят компаниям эффективнее работать, быть гибче и более конкурентоспособными на рынке транспортно-логистических услуг.

Литература

1. *Петросян С.Д.* Институциональный менеджмент — наука управления институтами // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2006. № 1. С. 44–53.
2. Федеральный закон о транспортно-экспедиционной деятельности [Электронный ресурс] // Сайт Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/19642> (дата обращения: 05.01.2025).
3. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года [Электронный ресурс] // Сайт Правительства России. URL: <http://static.government.ru/media/files/7enYF2uL5kFZIOOpQhLI0nUT91RjCbeR.pdf> (дата обращения: 11.12.2024).
4. *Кудрявцева И. Ю., Тряпичникова Д. А.* Проблемы и перспективы развития транспортной инфраструктуры Российской Федерации // Материалы Афанасьевских чтений. 2024. № 1 (48). С. 51–56.
5. Сфера транспортировки и хранения стала самой закредитованной в 2023 году [Электронный ресурс] // Сетевое издание AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/news/tendencies/2024/05/22/322765.phtml> (дата обращения: 15.01.2025).
6. В России доля складов под управлением 3PL-операторов в 4 раза ниже, чем в ЕС [Электронный ресурс] // Логирус. URL: https://logirus.ru/news/warehouses/v_rossii_dolya_skladov_pod_upravleniem_3pl-operatorov_v_4_raza_nizhe-_chem_v_es (дата обращения: 17.12.2024).
7. Потенциал комплексной логистики: почему российский бизнес переходит на логистическую модель 3PL [Электронный ресурс] // Коммерсант. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6789840?eriid=F7NfYUJCUneLsWg7TvCx&ysclid=m6w2py4nyb412053000> (дата обращения: 05.01.2025).
8. *Бедняков А. С.* Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО – Университета. 2022. № 1. С. 143–176.

Паткин Иван Юрьевич,

аспирант кафедры предпринимательства и
конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: patkin_ivan@mail.ru

Развитие новых технологий и сокращение издержек бизнеса за счёт интеграции банков и государственных сервисов

Аннотация. Статья посвящена изучению влияния интеграции банковских и государственных сервисов на сокращение издержек бизнеса, особенно малого и среднего. Актуальность темы обусловлена необходимостью упрощения административных процедур, снижения налоговой нагрузки и улучшения доступа к финансовым ресурсам для предпринимателей. Основной задачей исследования стало выявление ключевых сервисов, способствующих снижению издержек бизнеса, таких как регистрация через цифровой профиль, автоматизированная система налогообложения и кредитование на основе цифровых данных. Эти инструменты позволяют ускорить процессы регистрации, снизить административные барьеры и оптимизировать налогообложение. Для достижения поставленных задач использовались различные методы исследования, включая анализ нормативных актов, обзор существующих практик и проведение интервью с экспертами в области банковского и государственного обслуживания. Это позволило комплексно понять исследуемые процессы и выявить наиболее эффективные подходы к интеграции. Результаты исследования показывают, что интеграция цифровых профилей и использование современных технологий открывает новые возможности для повышения эффективности бизнеса и снижения административных барьеров. Однако существуют некоторые ограничения, связанные с технической инфраструктурой и требованиями к электронным подписям, которые требуют дополнительного внимания и совершенствования. Таким образом, исследование подчёркивает важность продолжения разработки и внедрения подобных технологий для стимулирования роста и развития российского бизнеса.

Ключевые слова: цифровой профиль, АУСН, сокращение издержек бизнеса, автоматизация налогообложения, регистрация бизнеса по биометрии, ChatGPT.

Patkin Ivan,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: patkin_ivan@mail.ru

Development of New Technologies and Reduction of Business Costs Through the Integration of Banks and Government Services

Abstract. The article is devoted to studying the impact of integrating banking and government services on reducing business costs, particularly for small and medium-sized enterprises. The relevance of this topic stems from the need to simplify administrative procedures, reduce tax burdens, and improve

access to financial resources for entrepreneurs. The main objective of the study was to identify key services that contribute to lowering business costs, such as registration via digital profiles, automated taxation systems, and lending based on digital data. These tools enable faster registration processes, lower administrative barriers, and optimize taxation. To achieve these goals, various research methods were employed, including analysis of regulatory acts, review of existing practices, and interviews with experts in banking and public administration. This comprehensive approach allowed a deep understanding of the studied processes and identification of the most effective approaches to integration. The results show that the integration of digital profiles and modern technologies opens up new opportunities for increasing business efficiency and reducing administrative barriers. However, there are certain limitations related to technical infrastructure and requirements for electronic signatures, which require additional attention and improvement. Thus, the study emphasizes the importance of continuing development and implementation of similar technologies to stimulate growth and development of Russian businesses.

Keywords: digital profile, reduction of business costs, automation of taxation, biometric business registration, ChatGPT.

Актуальность исследования заключается в изучении возможностей сокращения издержек бизнеса путём интеграции банковских и государственных сервисов. Цель исследования – анализ существующих технологий и сервисов, позволяющих упростить процессы регистрации бизнеса, налогообложения и кредитования для малых и средних предприятий. Основные задачи включают выявление преимуществ и ограничений таких интеграций, а также разработку рекомендаций по улучшению текущих систем.

Методы исследования включают анализ нормативных актов, обзор существующих практик и интервью с экспертами в области банковского и государственного обслуживания. Выбор методов обусловлен необходимостью комплексного понимания исследуемых процессов и выявления наиболее эффективных подходов к интеграции.

Объект исследования охватывает взаимодействие банков и государственных структур, направленное на создание удобных и функциональных сервисов для бизнеса. Особое внимание уделяется вопросам упрощения процедур регистрации, налогообложения и доступа к финансированию для МСП [1].

Банки интегрируются со следующими государственными сервисами для того, чтобы предоставить клиентам малого и среднего бизнеса сервисы, позволяющие сократить последним издержки.

1. Регистрация бизнеса с использованием цифрового профиля физического лица.
2. Автоматизированная упрощенная система налогообложения.
3. Кредитование с использованием данных из цифрового профиля юридического лица.

Банкам, которые фокусируются на цифровом обслуживании малого и среднего бизнеса, стоит обратить внимание на сервис «Старт Бизнеса Онлайн». Раньше клиенту необходимо было встречаться с сотрудником банка для прохождения идентификации, а сама регистрация бизнеса занимала несколько дней. Сейчас в течение 1 часа можно создать не только юридическое лицо либо ИП, но и открыть счёт и подключить дистанционное банковское обслуживание (ДБО) банка.

Регистрацию бизнеса можно осуществить через сервис ФНС «Старт бизнеса онлайн» 01.03.2024. Участниками пилота являются ПСБ, ВТБ, Сбербанк, Газпромбанк, а также ФНС, Минцифра. Комплексный эксперимент позволяет физическому лицу с помощью сервиса «Государственная онлайн-регистрация бизнеса», подав заявку на регистрацию бизнеса через сайт ФНС, а также получить квалифицированную электронную подпись (КЭП) физического лица (ФЛ), а затем КЭП юридического лица (без личного обращения в удостоверяющий центр ФНС России или к его доверенному лицу) и открыть расчётный счёт в банке. Полный цифровой путь открытия своего дела реализован с использованием возможностей государственной Единой биометрической системы и с помощью приложения ГОСКЛЮЧ, в котором выпускается КЭП физического лица. Общее время на прохождение сценария клиентом при выполнении предварительной подготовки (сданная биометрия, установленное программное обеспечение, выпущенная КЭП ФЛ) – это порядка 60 минут. Факторы, влияющие на широкое распространение данной технологии: количество сданных гражданами биометрических слепков (около 1 млн), а также требование иметь физический носитель для хранения КЭП [2].

Есть следующие предложения в части развития сервиса.

- Сейчас для подписания заявления на открытие счета ЮЛ требуется токен (его надо приобретать в банке, ФНС и пр.) и программное обеспечение Крипто ПРО.
- Также клиенту необходимо сделать предварительную подготовку в части использования сервиса. Скачать приложение «Госключ» и выпустить там подпись.
- Установить Яндекс.браузер.

Данные ограничения снимаются мобильным приложением, в котором можно хранить КЭП ЮП и ИП. Таким образом, клиентский путь будет более бесшовным (одной подписью клиент сможет работать не только с Банком, но и с ФНС и госорганами, и сдавать отчётность прямо в мобильном приложении банка).

Автоматизированная система налогообложения, которую клиент малого и среднего бизнеса может подключить в банке, позволяет сокращать его расходы.

Главные отличия от обычной упрощенной системы налогообложения заключаются в следующем:

- ФНС сама считает налог, НДСЛ считает банк;
- предприниматели и компании на АУСН не платят страховые взносы, не сдают декларацию и часть отчетов за сотрудников.

Основные условия подключения АУСН:

- численность работников не более пяти человек,
- годовой доход не более 60 млн рублей,
- остаточная стоимость основных средств у организаций не более 150 млн рублей,
- расчётные счета открыты только в уполномоченных банках,
- зарплату выплачивают только в безналичной форме,
- не применяют другие специальные налоговые режимы.

Основные ограничения в развитии данного сервиса:

- ограничен перечень видов деятельности налогоплательщика, в частности актуальным является запрет применения АУСН при ведении деятельности на основе агентских договоров, договоров поручения, договоров комиссий (пункты приёма платежей, пункты выдачи товаров с маркетплейсов);
- повышенная относительно упрощённой системы налогообложения (УСН) налоговая ставка – 8% против 6% при выборе в качестве объекта налогообложения «Доходы», что является отталкивающим фактором в плане дополнительных затрат на бизнес в сумме до 1,2 млн руб. в год

Сейчас развитие АУСН видится в расширении или снятии ряда ограничений, в частности: увеличение допустимого количества сотрудников до уровня, допустимого на Упрощенной системе налогообложения, расширение перечня допустимых видов деятельности и снижение, либо применение льготных налоговых ставок для отдельно взятых регионов или видов деятельности [3].

Цифровой профиль – платформа, содержащая и обеспечивающая передачу актуальных цифровых данных ЮЛ, ИП и граждан из госорганов и организаций по запросу потребителей.

Запущен в начале 2023 года. На начальном этапе включал 7 видов сведений. На текущий момент Цифровой профиль Юл включает в себя законодательно 19 видов сведений. В рамках совместной работы на площадке АФТ происходит работа сбору видов сведений от банков с целью развития. Банками запрошено около 50 новых видов сведений к реализации. Цифровой профиль использует СМЭВ как канал получения данных в отличие от Цифрового профиля ФЛ [4].

Цифровой профиль применяется в следующих процессах:

- безбумажное кредитование юридических лиц;
- автоматизация процесса обслуживания клиента в юанке;
- упрощение клиентского пути (регистрация бизнеса и открытие счета в банке).

Во многом благодаря ФНС рынок кредитования ЮЛ сложился и развивается. Большой объём, по данным ЮЛ, доступен в цифровом виде для использования в системах принятия решений.

Уровень проникновения кредитования на рынке МСБ в России всё ещё остаётся на достаточно низком уровне относительно стран с развитой экономикой, где в среднем около 42% компаний малого бизнеса имеют кредиты. В РФ в 2023 году уровень проникновения кредитования микробизнеса составляет около 8%, малого – 24%, среднего – 35%.

Банки борются за крупный и средний бизнес как за самый понятный и предсказуемый сектор рынка. В то же время микробизнес (и особенно ИП) остаётся открытой нишей. При этом микрокомпании составляют 90% общего количества предпринимателей РФ.

Доля ответов клиентов, считающих, что получить кредит сложно:

- 86% — банки дают высокую ставку;
- 75% — нужен залог или больше оборот;
- 65% — банки требуют слишком много документов;
- 47% — банки не дают кредит на длительный срок;
- 34% — долгое рассмотрение.

Ключевыми проблемами (помимо ключевой ставки) банковского кредитования в России являются:

- заявочный формат и длительное время рассмотрения заявок;
- высокая доля отказов и отсутствие объяснения причины отказа; большой и вариативный состав пакета запрашиваемых документов.

Считаем, что большую часть клиентских «болей» можно снять с помощью внедрения нового подхода к кредитованию МСБ — формированию заранее одобренных кредитных предложений. Такие кредитные решения должны быть доступны для клиента в первый же день и без каких-либо дополнительных условий.

Ключевой проблемой при реализации полностью одобренных кредитных решений является доступ к данным по организациям МСБ и индивидуальным предпринимателям, в том числе без получения согласия. Инициатива развития «Цифрового профиля организации» поддерживается банками и безусловно будет востребована банками.

Предлагаем разрешить банкам использовать следующий минимальный состав данных для целей кредитования, без предоставления согласия на их обработку со стороны предприятий МСБ:

- сведения из декларации по налогу на прибыль (квартальная);
- сведения из декларации по НДС (квартальная);
- сведения из декларации по УСН (годовая) (ИП);
- уведомлений об исчисленной сумме по УСН (квартальная) (ООО и ИП).

Открытие указанного списка информации позволит существенно расширить клиентское предложение в окончательно одобренном формате и, как следствие, качественно повысить проникновение кредитования на рынке. Данные по отчётности ИП отсутствуют в открытом доступе, что не позволяет проводить оценку финансового положения и рассчитывать лимит кредитования. По ООО открыты только данные годовой финансовой отчётности, что не позволяет отслеживать динамику внутри календарного года. Данные по кредитной истории являются важнейшим критерием оценки возвратности заёмных средств.

В заключение можно сказать, что исследование показало значимость интеграции банковских и государственных сервисов для сокращения издержек бизнеса, особенно для малых и средних предприятий. Развитие технологий, таких как цифровые профили и автоматизированные системы налогообложения, способствует ускорению регистрационных процессов, облегчению налогового бремени и улучшению доступа к кредитам. Тем не менее остаются определённые ограничения, требующие дальнейшего совершенствования, например расширение перечня видов деятельности и улучшение технической инфраструктуры для хранения электронных подписей.

Результаты исследования подчёркивают важность продолжения разработки и внедрения подобных технологий для стимулирования роста и развития российского бизнеса.

Литература

1. *Соболева Ю. П., Лиленко А. Т.* Актуальные аспекты цифровизации деятельности субъектов предпринимательства в России // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 10 (456). С. 116–122.
2. *Паткин И.* ПСБ первым на рынке открыл счёт юридическому лицу по биометрии [Электронный ресурс] // Группа компаний «РБК». URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/65e1a3679a79471dae791388?ysclid=m8bbq2rf3a230770589> (дата обращения: 03.11.2024).
3. *Евдокимова Т. А.* Изменения в АУСН с 2025 года [Электронный ресурс] // Журнал Контур Экстерн. URL: https://www.kontur-extern.ru/info/52787-izmeneniya_v_ausn (дата обращения: 03.11.2024).
4. *Паткин И.* Яркий тренд — резкий рост интереса бизнеса к банковским онлайн-сервисам [Электронный ресурс] // Группа компаний «РБК». URL: <https://plus.rbc.ru/news/642308a07a8aa9f61aca2944?ysclid=lp9xp1kn2332497417> (дата обращения: 03.11.2024).

Перовошиков Игорь Сергеевич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: isp-12@yandex.ru

Научный руководитель
Скоблякова Ирина Васильевна,
доктор экономических наук, профессор
кафедры менеджмента и государственного управления
Орловского государственного университета
им. И.С. Тургенева,
E-mail: ivs2510@mail.ru
SPIN-код: 5888-7056
ORCID: 0000-0002-7432-0889

Управление контрактными обязательствами в рамках реализации проектов

Аннотация. Управление контрактными обязательствами является одним из важнейших элементов деятельности в рамках реализации проектов, в конечном счёте определяющим её эффективность. В представленном докладе рассматриваются основные аспекты контрактного менеджмента в контексте проектного управления, включая подготовку контрактной стратегии, администрирование договорных обязательств и управление их изменениями. Отдельный фокус внимания доклада направлен на инструменты и подходы, позволяющие минимизировать риски, оптимизировать сроки и бюджет проекта, а также обеспечивать гибкость управления в условиях меняющихся требований.

Ключевые слова: контрактный менеджмент, управление контрактными обязательствами, жизненный цикл договора, управление проектами и программами, крупные строительные проекты, контрактная стратегия.

Perevoshchikov Igor,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: isp-12@yandex.ru

Scientific Supervisor
Skobliakova Irina,
Doctor in Economics, Professor
at the Department of Management
and Government Administration
in Orel State University named after I.S. Turgenev,
E-mail: ivs2510@mail.ru
SPIN-code: 5888-7056
ORCID: 0009-0002-7432-0889

Management of Contractual Obligations Within the Framework of Project Implementation

Abstract. Contract management is one of the most important elements of project implementation activities, ultimately determining its effectiveness. The presented report examines the main aspects of contract management in the context of project management, including the preparation of a contract strategy, administration of contractual obligations and management of their changes. A separate focus of the report is on the tools and approaches that minimize risks, optimize project timing and budget, and ensure management flexibility in the face of changing requirements.

Keywords: contract management, management of contract obligations, contract life cycle, project and program management, large construction projects, contract strategy.

В условиях динамичного и нестабильного внешнего окружения проекты и программы всё чаще реализуются в сложных институциональных и контрактных рамках. Проекты, в которых значительная часть работ и поставок осуществляется внешними контрагентами на основании сложных договорных конструкций, являются обыденностью. В таких условиях эффективность реализации проекта напрямую зависит от качества управления контрактными обязательствами. Ошибки на стадии формирования обязательств, неэффективное администрирование контрактов, слабый контроль исполнения или отсутствие инструментов оперативного реагирования на изменения могут привести к существенным отклонениям по срокам, бюджету и качеству. Особую актуальность тема приобретает в условиях масштабных инвестиционно-строительных проектов, программ модернизации производственных мощностей и внедрения инновационных решений. Здесь важную роль играет не только правильный выбор контрактной стратегии, но и способность обеспечить гибкое и в то же время дисциплинированное управление контрактными обязательствами на всех этапах жизненного цикла проекта. Возникает потребность в системном подходе, который бы учитывал не только юридическую составляющую, но и экономические, управленческие, технологические и организационные аспекты контрактного взаимодействия.

Цель исследования — проанализировать современные подходы к управлению контрактными обязательствами в рамках реализации проектов и предложить практические рекомендации по повышению их эффективности.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования решаются следующие задачи: 1) выявить основные проблемы и риски, возникающие при управлении контрактами на разных стадиях реализации проектов; 2) проанализировать существующие инструменты и методы управления контрактными обязательствами, включая международные практики; 3) оценить степень интеграции контрактного менеджмента с другими управленческими процессами в проектной среде; 4) разработать предложения по совершенствованию практики управления контрактными обязательствами на основе выявленных закономерностей и лучших практик.

В рамках подготовки статьи были предложены и применены следующие методы исследования: логический, индукция и дедукция, наблюдение, системный и сравнительный анализ.

В качестве объекта выступает методология управления контрактными обязательствами в рамках реализации проекта и в качестве одной из базовых дисциплин проекта.

Современная практика реализации проектов характеризуется значительной степенью неопределённости, многообразием участников, технической и организационной сложностью, жёсткими ограничениями по срокам и бюджету, высокими требованиями к качеству. В таких условиях особенно важным становится управление правовыми и экономическими взаимосвязями между сторонами, формализованными в контрактных обязательствах. Контракт перестаёт быть исключительно юридическим документом — он превращается в инструмент стратегического и операционного управления проектом. От качества постановки, исполнения и контроля обязательств зависит соблюдение графика, достижение целевых показателей и минимизация проектных рисков. Управление контрактными обязательствами охватывает весь жизненный цикл проекта: от разработки контрактной стратегии и подготовки условий договора до исполнения, внесения изменений, контроля результатов и закрытия обязательств [1]. Это требует от организаций не только соответствующей юридической экспертизы, но и высокой степени управленческой зрелости, способности к системной интеграции процессов и цифровой трансформации контрактного сопровождения.

Ключевым элементом эффективного управления контрактами выступает контрактная стратегия, определяющая, каким образом будут выстраиваться договорные отношения между заказчиком, подрядчиками, поставщиками и другими участниками проекта. [2] На выбор стратегии влияет ряд факторов: структура и масштаб проекта, техническая сложность, доступность ресурсов, степень готовности проектной документации, особенности регулирования и внутренние организационные возможности заказчика. Наиболее распространёнными стратегиями являются ЕРС (контракт «под ключ»), ЕРСm (модель управления), разделение поставок и работ на отдельные пакеты (split packages), альянсное контрактование, а также различные гибридные схемы. Каждая модель определяет структуру обязательств, степень ответственности сторон, характер управления рисками и глубину вовлечённости заказчика в реализацию проекта и, как следствие, степень ответственности, которую он принимает на себя. Ошибки на этапе формирования контрактной стратегии нередко становятся источником системных рисков: слабая управляемость,

конфликт интересов между участниками, дублирование или пробелы в обязательствах, несогласованность действий. Поэтому стратегия должна быть обоснована и зафиксирована как часть общей проектной архитектуры, увязанной с календарным планом, бюджетом и структурой управления.

Несмотря на растущий интерес к профессионализации контрактного менеджмента, в практике реализации проектов сохраняется ряд типовых проблем. На этапе подготовки контрактов нередко случаи недостаточной проработанности условий, отсутствия детализации обязательств, слабого распределения рисков, противоречий между разделами документации. На стадии исполнения наблюдается неформализованное взаимодействие между сторонами, просрочки подачи уведомлений, отсутствие механизмов урегулирования изменений и слабый мониторинг исполнения. Одним из наиболее значимых рисков является расхождение между условиями контрактов и реальным ходом проекта: обязательства не синхронизированы с графиком, не соответствуют финансовой модели или не учитывают особенности поставок. Также нередко случаи отсутствия формализованных процедур внесения изменений, что затрудняет адаптацию проекта к изменяющимся условиям и приводит к конфликтам. Для снижения этих рисков необходим системный подход к администрированию контрактных обязательств.

Администрирование контрактов представляет собой совокупность процедур и инструментов, направленных на организацию исполнения условий договора. Оно включает формирование досье каждого договора, ведение реестра обязательств, контроль сроков, мониторинг выполнения, формализацию изменений, взаимодействие с контрагентами, оформление актов и отчётов, урегулирование претензионных ситуаций. В крупных проектах эта функция реализуется через специализированные подразделения или контрактных координаторов, входящих в состав проектного офиса. Всё большее значение приобретает цифровизация процессов — внедрение CLM-систем, в задачу которых входит управление жизненным циклом контрактов (Contract Lifecycle Management). Такие системы позволяют автоматизировать процесс подготовки, согласования, исполнения и архивирования контрактов, обеспечивают прозрачность, своевременность и аналитическую поддержку. В идеале CLM-платформы интегрируются с системами управления проектами, ERP-решениями, системами документооборота и календарного планирования. Администрирование невозможно без внедрения стандартов контроля: контрольных точек, графиков исполнения, журналов изменений, матриц ответственности. Это создаёт предпосылки для эффективного управления отклонениями, снижает влияние человеческого фактора и способствует повышению управляемости всего проекта.

Изменения в условиях реализации проекта неизбежны. Они могут быть вызваны техническими, организационными, рыночными, правовыми или форс-мажорными причинами. Поэтому управление изменениями должно быть встроено в контрактную систему с самого начала [3]. Необходимо наличие формализованных процедур подачи уведомлений, согласования изменений, расчёта последствий (в том числе временных и финансовых), утверждения новой редакции обязательств и фиксации в системе. В международной практике данному вопросу уделяется значительное внимание. В частности, в контрактах FIDIC, NEC, JCT¹ и прочих предусмотрены детальные процедуры подачи и обработки заявлений о внесении изменений, с привязкой к срокам, доказательной базе и роли инженера или управляющего контрактом как независимого участника. Применение этих стандартов позволяет обеспечить баланс интересов сторон и сократить количество претензионных ситуаций.

Одна из задач контрактного менеджмента заключается в минимизации рисков, связанных с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств. Для этого используются различные инструменты: условия о штрафах и неустойках, банковские гарантии, страхование, удержания из платежей, механизмы промежуточной приёмки, а также «сценарные» условия, предусматривающие альтернативные действия в случае наступления определённых событий. Особую роль в этом контексте играют международные контрактные стандарты. Наиболее широко применяются формы FIDIC [4], NEC [5], JCT, а также стандарты

¹ FIDIC — Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils, в пер. с французского Международная федерация инженеров-консультантов.

NEC — New Engineering Contract — Новый инженерный контракт, серия стандартных форм контрактов, разработанных в Великобритании под эгидой Institution of Civil Engineers (ICE), и официально называемая NEC Contracts (в актуальной версии — NEC4).

JCT — Joint Contracts Tribunal — Объединённый контрактный трибунал, организация, созданная в 1931 году, которая разрабатывает и публикует стандартные формы строительных контрактов, широко используемые в Великобритании и некоторых других странах с англосаксонской системой права.

Всемирного банка и Европейского банка реконструкции развития. Они позволяют обеспечить единообразие, предсказуемость и прозрачность контрактных отношений, что особенно важно при реализации проектов с международным финансированием или участием иностранных подрядчиков.

Управление контрактными обязательствами не может рассматриваться в отрыве от общей системы проектного управления. Обязательства сторон не должны существовать обособленно: они должны быть синхронизированы с календарными планами, бюджетными лимитами, закупками, управлением рисками и коммуникациями. Это требует совместной работы специалистов по контрактам с менеджерами проекта, планировщиками, финансистами и инженерами. Интеграция может быть реализована через включение контрактного менеджмента в регламенты проектного офиса, согласованные цифровые системы, общие показатели эффективности, а также обучение и методическую поддержку проектных команд. В наиболее зрелых организациях контрактный менеджмент рассматривается как равноправный управленческий процесс, обеспечивающий правовую, экономическую и операционную устойчивость проекта.

Проведённый анализ позволяет выделить основные направления совершенствования практики управления контрактными обязательствами в проектах: разработка обоснованных контрактных стратегий на стадии инициирования проекта; цифровизация контрактного цикла и интеграция с другими управленческими системами; стандартизация процедур управления изменениями и претензионной работы; адаптация международных контрактных форм к национальной практике; институционализация контрактного менеджмента внутри организаций; развитие компетенций специалистов и формирование внутренних центров экспертизы. Всё это формирует условия для перехода от ситуативного к системному подходу, при котором контрактные обязательства становятся не источником рисков, а инструментом устойчивой реализации проектов и программ.

Реализация проектов в современном организационно-экономическом контексте требует не только грамотного проектного планирования, но и выстроенной системы управления обязательствами, закреплёнными в контрактных отношениях. Контрактный менеджмент перестал быть сугубо юридической сферой — он превратился в полноценную управленческую функцию, охватывающую весь жизненный цикл проекта.

Проведённое исследование подтвердило, что контрактные обязательства играют ключевую роль в достижении проектных целей. При этом неэффективность их администрирования, отсутствие интеграции с другими процессами, неформализованные подходы к управлению изменениями и недостаточное внимание к рискам становятся причинами множества отклонений, конфликтов и потерь. Современная практика требует пересмотра подходов — от ситуативного исполнения контрактов к системному управлению ими. В результате анализа были выявлены и обобщены наиболее распространённые проблемы, а также определены методы и инструменты, доказавшие свою эффективность как в отечественной, так и в международной практике. Особую значимость приобретает интеграция контрактного менеджмента с календарным, финансовым, закупочным и риск-менеджментом, а также внедрение цифровых платформ и единых стандартов работы с обязательствами.

Литература

1. *Corey Jr., Joseph J.* Contract Management and Administration. Library of Congress, 2015. P. 552.
2. *Шапиро В. Д., Левинсон Г. А.* Управление проектами: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2022. С. 1216.
3. Change Management on Construction Projects [Электронный ресурс]. URL: https://www.designing-buildings.co.uk/wiki/Change_management_on_construction_projects (accessed March 27, 2025).
4. FIDIC. Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects (“Silver Book”). Geneva: Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils, 2017.
5. NEC4. Engineering and Construction Contract. London: Institution of Civil Engineers, 2019.

Пилипчук Антон Олегович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: antoshishas@gmail.com

Искусственный интеллект и предсказательная аналитика в HR: как технологии помогают снизить текучесть кадров

Аннотация. В условиях цифровой трансформации бизнес-процессов искусственный интеллект (ИИ) и предсказательная (предиктивная) аналитика становятся ключевыми инструментами в области управления человеческими ресурсами (HR). Настоящее исследование направлено на анализ современных технологических решений, применяемых для прогнозирования текучести кадров и разработки эффективных стратегий удержания персонала. В рамках работы были использованы методы системного анализа, сравнительного анализа и моделирования на основе алгоритмов машинного обучения. Рассмотрены основные алгоритмы прогнозирования текучести кадров, включая регрессионные модели, нейронные сети и алгоритмы классификации.

Установлено, что внедрение решений на основе ИИ позволяет организациям выявлять потенциальные факторы, способствующие увольнению сотрудников, персонализировать стратегии мотивации и оптимизировать условия труда, что, в свою очередь, способствует снижению уровня текучести кадров. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по интеграции предиктивной аналитики в HR-процессы, что способствует повышению устойчивости организаций к кадровым рискам. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к внедрению технологий ИИ, который включает не только техническую реализацию, но и развитие корпоративной культуры, ориентированной на анализ данных.

Ключевые слова: искусственный интеллект, предсказательная аналитика, HR-аналитика, текучесть кадров, машинное обучение, управление персоналом.

Pilipchuk Anton,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: antoshishas@gmail.com

Artificial Intelligence and Predictive Analytics in HR: How Technology Helps Reduce Employee Turnover

Abstract. In the context of the digital transformation of business processes, artificial intelligence (AI) and predictive analytics are becoming key tools in the field of human resources (HR) management. This study aims to analyze modern technological solutions used for predicting employee turnover and developing effective personnel retention strategies. The work utilized methods of system analysis, comparative analysis, and modeling based on machine learning algorithms. The main algorithms for predicting employee turnover, including regression models, neural networks, and classification algorithms, were considered.

It was established that the implementation of AI-based solutions allows organizations to identify potential factors contributing to employee resignations, personalize motivation strategies, and optimize working conditions, which, in turn, helps to reduce employee turnover rates. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for integrating predictive analytics into HR processes, which enhances the resilience of organizations to personnel risks. A conclusion is drawn about the necessity of a comprehensive approach to the implementation of AI technologies, which includes not only technical implementation but also the development of a corporate culture oriented towards data analysis.

Keywords: artificial intelligence, predictive analytics, HR analytics, employee turnover, machine learning, personnel management.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамикой кадровых процессов, цифровизация управления человеческими ресурсами приобретает первостепенное значение. Проблема текучести кадров, влекущая за собой значительные финансовые и репутационные издержки для организаций, обуславливает необходимость поиска инновационных подходов к её решению.

Целью настоящего исследования является анализ возможностей применения методов искусственного интеллекта и предсказательной аналитики для прогнозирования вероятности увольнения сотрудников и разработки стратегий их удержания.

В рамках исследования поставлены следующие задачи:

систематизация и анализ существующих методов прогнозирования текучести кадров с использованием технологий ИИ;

- оценка влияния применения предиктивной аналитики на эффективность HR-стратегий;
- идентификация ключевых факторов, определяющих вероятность увольнения сотрудников;
- разработка научно обоснованных рекомендаций по внедрению ИИ-решений в HR-процессы.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов для оптимизации кадровой политики организаций, в особенности крупных компаний и отраслей с высокой интенсивностью найма.

Данное исследование базируется на комплексном методологическом подходе, включающем элементы системного анализа, машинного обучения и HR-аналитики. В качестве инструментария использованы следующие методы: регрессионный анализ (логистическая регрессия) для оценки влияния различных факторов на вероятность увольнения; методы классификации (деревья решений, случайный лес, градиентный бустинг) для выявления закономерностей в данных о сотрудниках; алгоритмы нейронных сетей (глубокое обучение) для прецизионного прогнозирования динамики текучести кадров.

Объектом исследования выступают HR-процессы в организациях среднего и крупного масштаба, где текучесть кадров оказывает существенное влияние на ключевые показатели деятельности. Эмпирическую базу составляют научные работы по данной проблематике и открытые кейсы внедрения предиктивной аналитики в транснациональных корпорациях.

Результаты проведённого анализа подтверждают эффективность применения методов ИИ для прогнозирования увольнений и разработки персонализированных HR-стратегий, направленных на снижение текучести кадров и повышение уровня лояльности сотрудников.

В условиях динамичного развития цифровых технологий и изменения моделей управления персоналом компании сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров. Одним из эффективных инструментов её снижения является применение искусственного интеллекта (ИИ) и предсказательной аналитики в сфере управления человеческими ресурсами (HR). Использование данных технологий позволяет анализировать поведенческие паттерны сотрудников, выявлять потенциальные риски увольнений и разрабатывать стратегии удержания персонала.

Следует отметить, что в современной парадигме управления человеческими ресурсами наблюдается экспоненциальный рост внедрения технологий искусственного интеллекта. Это обусловлено стремлением к оптимизации рутинных процессов, повышению эффективности подбора и адаптации персонала, а также к предиктивному анализу поведения сотрудников. Современные алгоритмы машинного обучения, оперируя с большими массивами данных, позволяют выявлять корреляции

между различными факторами и показателями, определяющими уровень удовлетворенности сотрудников и их склонность к смене места работы.

Искусственный интеллект трансформирует сферу управления человеческими ресурсами, открывая новые возможности для оптимизации кадровых процессов и повышения эффективности работы с персоналом. Одним из ключевых направлений применения ИИ является автоматизированный анализ резюме и интеллектуальный подбор кандидатов [3]. Алгоритмы обработки естественного языка (NLP) позволяют проводить семантический анализ резюме, выявляя релевантные компетенции и сопоставляя их с требованиями вакансии. Построение профилей идеальных кандидатов на основе анализа данных об успешных сотрудниках компании помогает автоматизировать первичный отбор, используя системы оценки соответствия резюме. При этом нейросети достаточно эффективно способны выявлять скрытые таланты и потенциал кандидатов, что способствует более точному и эффективному найму [5].

Другим важным направлением является оценка уровня удовлетворённости и вовлечённости сотрудников. Анализ данных из внутренних систем компании, таких как системы учёта рабочего времени, системы управления проектами и внутренние социальные сети, позволяет выявлять паттерны поведения и настроения сотрудников. Методы анализа тональности, применяемые к данным из социальных сетей и отзывам сотрудников, помогают понять их эмоциональное состояние. Автоматизированные опросы и анализ результатов с использованием алгоритмов машинного обучения позволяют получить объективную картину уровня удовлетворённости и вовлечённости. ИИ также способствует выявлению потенциальных конфликтов и проблем в коллективе на ранних стадиях, что позволяет своевременно принимать меры для их предотвращения [2].

Оптимизация кадровых процессов и персонализированное развитие персонала — ещё одна область, где ИИ демонстрирует свою эффективность. Разработка индивидуальных планов адаптации и обучения на основе анализа данных о компетенциях и потребностях сотрудников позволяет сделать процесс развития более целенаправленным и результативным. Автоматизация процессов оценки эффективности работы и выявления зон для развития помогает сотрудникам расти и развиваться в соответствии с их индивидуальными потребностями. Системы рекомендаций предоставляют сотрудникам релевантные образовательные ресурсы и возможности для карьерного роста, а генеративный ИИ может быть использован для создания индивидуальных программ обучения и типовых документов [8].

В целом перспективы внедрения ИИ в HR огромны, однако необходимо учитывать и потенциальные вызовы. Этические аспекты использования данных, защита конфиденциальности и обеспечение прозрачности алгоритмов требуют особого внимания. Дополнительные аспекты применения ИИ включают прогнозирование текучести кадров и выявление факторов, влияющих на удержание сотрудников, организацию интервью с кандидатами и оценку результатов, а также создание чат-ботов для ответов на вопросы сотрудников.

Следовательно, можно объективно констатировать, что технологии ИИ представляют собой мощный инструмент для оптимизации HR-процессов и повышения эффективности управления человеческим капиталом. Дальнейшие исследования и разработки в этой области будут способствовать созданию более интеллектуальных и персонализированных систем управления персоналом, что, в свою очередь, приведёт к повышению производительности и удовлетворённости сотрудников.

Необходимо отметить, что предсказательная аналитика в управлении человеческими ресурсами представляет собой комплексную методологию, основанную на применении сложных математических моделей и алгоритмов машинного обучения для выявления потенциальных факторов, способствующих увольнению сотрудников. В основе данного подхода лежит системный анализ обширных массивов данных, охватывающих широкий спектр показателей, характеризующих трудовую деятельность персонала.

Первым этапом является сбор данных, включающий аккумулирование информации о рабочем графике, показателях вовлечённости, уровне удовлетворённости трудом и результатах работы сотрудников. При этом учитываются не только количественные показатели, но и качественные характеристики, такие как отзывы коллег, результаты оценочных интервью и данные о профессиональном развитии.

Следующий этап — анализ данных, предполагающий применение методов статистического анализа, интеллектуального анализа данных и машинного обучения для выявления скрытых зависимостей

и закономерностей, позволяющих прогнозировать вероятность увольнения сотрудников. В рамках данного этапа используются различные алгоритмы, включая регрессионный анализ, деревья решений и нейронные сети, для построения прогностических моделей.

В дальнейшем на основе полученных результатов аналитических исследований разрабатываются стратегии удержания персонала, включающие внедрение персонализированных программ мотивации, карьерного роста и развития, направленных на повышение удовлетворённости и вовлеченности сотрудников. Эти программы могут включать гибкие графики работы, возможности профессионального обучения, программы менторства и другие меры, способствующие созданию благоприятной рабочей среды. Таким образом, предсказательная аналитика в сфере HR позволяет не только эффективно выявлять потенциальные риски увольнения, но и разрабатывать проактивные меры по удержанию ценных сотрудников, что способствует повышению эффективности организации и снижению текучести кадров [1].

В целом применение искусственного интеллекта и предсказательной аналитики в сфере управления человеческими ресурсами представляет собой перспективное направление, способствующее существенному снижению текучести кадров и оптимизации процессов управления персоналом. Следует объективно констатировать, что компании, активно внедряющие данные технологии, демонстрируют значительные результаты в этой области. В качестве примера можно привести корпорацию IBM, разработавшую алгоритмы прогнозирования увольнений, которые с высокой степенью точности позволяют качественно выявлять сотрудников, находящихся в зоне риска [7]. Аналогичные подходы применяются в таких ведущих технологических компаниях, как Google и Microsoft, что свидетельствует о широком распространении и эффективности данных методов [6].

Результаты исследований демонстрируют, что интеграция решений на основе искусственного интеллекта в практику управления человеческими ресурсами (HR) приводит к статистически значимому снижению коэффициента текучести кадров в диапазоне от 20% до 30%. Данный эффект достигается благодаря применению методов раннего обнаружения потенциальных проблемных ситуаций и внедрению персонализированных стратегий управления талантами. При этом использование технологий машинного обучения и анализа больших данных позволяет выявлять скрытые закономерности и тенденции, которые остаются незамеченными при использовании традиционных методов анализа. Данное обстоятельство обеспечивает HR-специалистов возможностью принимать более обоснованные и эффективные решения, касающиеся удержания сотрудников, повышения их мотивации и стимулирования профессионального развития [4].

Исходя из проведённого в статье исследования можно констатировать, что внедрение технологий искусственного интеллекта в сферу управления человеческими ресурсами открывает значительные перспективы для эффективной оптимизации рабочих процессов. В частности, автоматизация рутинных задач, таких как обработка резюме и проведение предварительных собеседований, высвобождает ценное время HR-специалистов, позволяя им более продуктивно сосредоточиться на стратегически важных аспектах. Более того, возможности ИИ по анализу больших объемов данных позволяют достаточно точно выявлять скрытые закономерности и тенденции, касающиеся поведения, мотивации и удовлетворённости сотрудников, что, в свою очередь, способствует разработке более эффективных стратегий управления персоналом, направленных на повышение уровня удовлетворённости сотрудников и снижение текучести кадров.

Безусловно, в долгосрочной перспективе применение искусственного интеллекта и предсказательной аналитики в сфере управления человеческими ресурсами способствует значительному повышению конкурентоспособности компаний. Связано это с тем, что оптимизация процессов управления персоналом, снижение затрат на подбор и обучение новых сотрудников, а также повышение эффективности работы сотрудников, достигаемые благодаря внедрению ИИ, являются ключевыми факторами, определяющими конкурентные преимущества. Кроме того, необходимо подчеркнуть, что ИИ позволяет компаниям создавать более привлекательную рабочую среду, что, в свою очередь, способствует привлечению и удержанию талантливых специалистов. Таким образом, интеграция ИИ и предсказательной аналитики в HR-практику представляет собой стратегически важный шаг для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и лидерству на рынке.

Литература

1. *Абрамов В. И., Мухиткызы А. Цифровизация HR-аналитики в компании: характеристики, преимущества, практики // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 3. С. 887–908.*

2. *Блинникова А. В., Йинг Д. К.* Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник университета. 2020. № 7. С. 14–21.
3. *Зуева З. В., Катровский Ю. А.* Использование цифровых технологий в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 2. С. 64–68.
4. *Комарова С. И.* Искусственный интеллект и возможности его использования в области технического регулирования // Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики. – Екатеринбург. 2024. С. 56–60.
5. *Пудакова В. Е., Кулаков П. А.* Методики использования искусственного интеллекта // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 4. С. 303–306.
6. *Рахимов С. К.* Использование автоматизированных систем и искусственного интеллекта в управлении проектами // Journal of marketing, business and management. 2024. Т. 3. № 6. С. 34–45.
7. *Савин С. В., Мурзин А. Д.* Роль искусственного интеллекта в создании новых бизнес-моделей в цифровой экономике: от цифровизации до полностью автоматизированных решений // Мир новой экономики. 2024. Т. 18. № 4. С. 6–17.
8. *Шляпов И. В.* Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. 2025. № 2. С. 72–84.

Помешкин Евгений Николаевич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: e-exp@inbox.ru

Анализ и прогнозирование конкурентных стратегий в строительной отрасли: вызовы и возможности

Аннотация. Анализ и прогнозирование конкурентных стратегий в строительной отрасли является важным аспектом для эффективного функционирования строительных компаний в условиях современных рыночных реалий. В условиях глобализации и быстрого развития технологий, строительный рынок подвергается существенным изменениям. Повышение конкуренции, изменение нормативных требований, технологические инновации и изменения в экономической ситуации оказывают прямое воздействие на стратегические решения, принимаемые компаниями в этой сфере. В этом контексте становится необходимым проведение глубокого анализа конкурентных стратегий, позволяющего выявить успешные методы борьбы за долю рынка и устойчивое развитие. Целью данного исследования является анализ конкурентных стратегий, применяемых в строительной отрасли, с целью выявления ключевых факторов, влияющих на выбор стратегий, и оценка их эффективности в условиях текущего конкурентного давления. Также исследование направлено на прогнозирование развития этих стратегий в будущем, что позволит строительным компаниям более эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды. В ходе исследования для анализа и прогнозирования конкурентных стратегий в строительной отрасли будут использованы различные методы, обеспечивающие комплексный подход. Будет проведён сбор и анализ информации о текущем состоянии рынка и применяемых стратегиях. Для выявления наиболее эффективных подходов будет использован сравнительный анализ компаний. Также будут проведены интервью с экспертами, чтобы оценить влияние различных факторов на успех стратегий и определить ключевые препятствия для конкурентоспособности строительных компаний.

Ключевые слова: конкурентные стратегии, строительная отрасль, анализ, прогнозирование, сравнительный анализ, экспертные оценки, конкурентоспособность, долгосрочный рост, рынок строительства, факторы успеха.

Pomeshkin Evgeniy,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: e-exp@inbox.ru

Analysis and Forecasting of Competitive Strategies in the Construction Industry: Challenges and Opportunities

Abstract. Analysis and forecasting of competitive strategies in the construction industry is an important aspect for the effective functioning of construction companies in the current market realities. In the context of globalization and rapid technological development, the construction market is subject to significant changes. Increased competition, changing regulatory requirements, technological

innovations and changes in the economic situation have a direct impact on the strategic decisions made by companies in this area. In this context, it becomes necessary to conduct an in-depth analysis of competitive strategies to identify successful methods of competing for market share and sustainable development. The purpose of this study is to analyze competitive strategies used in the construction industry in order to identify key factors influencing the choice of strategies and assess their effectiveness in the context of current competitive pressure. The study is also aimed at forecasting the development of these strategies in the future, which will allow construction companies to more effectively adapt to changes in the external environment. During the study, various methods will be used to analyze and forecast competitive strategies in the construction industry, providing an integrated approach. Information on the current state of the market and the strategies used will be collected and analyzed. A comparative analysis of companies will be used to identify the most effective approaches. Interviews with experts will also be conducted to assess the impact of various factors on the success of strategies and identify key barriers to the competitiveness of construction companies.

Keywords: competitive strategies, construction industry, analysis, forecasting, comparative analysis, expert assessments, competitiveness, long-term growth, construction market, success factors.

Стратегический конкурентный анализ выступает в качестве фундаментального инструмента для строительных организаций, ориентированных на динамическое развитие и обеспечение устойчивого экономического роста. Данный анализ способствует выявлению конкурентных преимуществ, а также планированию, внедрению и корректировке соответствующих стратегий конкуренции. В его состав входит как оценка внешних факторов окружения, так и детальное исследование внутренних ресурсов и конкурентных потенциалов строительного предприятия [1, с. 15].

Применение методологии стратегического конкурентного анализа способствует выработке более рациональных управленческих решений, выявлению как преимуществ, так и недостатков организации, а также определению возможностей и угроз, присущих конкурентной среде. Помимо этого, данный метод обеспечивает систематизированное понимание параметров ценовой и стоимостной конкурентоспособности, а также проведение оценки устойчивости рыночной позиции исследуемой компании в сравнении с основными конкурентами, что является фундаментальным аспектом при разработке долгосрочной стратегии развития. Комплексное и глубокое осмысление этих факторов приобретает всё возрастающее значение в современных условиях высокой конкуренции.

Основной целью настоящего исследования выступает анализ используемых конкурентных стратегий в секторе строительства с целью выявления ключевых факторов, определяющих выбор стратегий, а также оценка их эффективности в условиях существующего конкурентного давления. Помимо этого, исследование направлено на прогнозирование тенденций развития указанных стратегий, что позволит строительным предприятиям более адекватно и своевременно адаптироваться к динамическим изменениям во внешней среде.

Методологическая база исследования предполагает использование мультидисциплинарных методов, обеспечивающих всесторонний анализ и прогнозирование конкурентных стратегий в строительной сфере. В частности, будет произведён сбор и систематизация данных, касающихся текущего состояния рынка и реализаций стратегий. Для выявления оптимальных управленческих подходов планируется применять сравнительный анализ практик функционирования различных компаний.

Также предусмотрено проведение экспертных интервью с целью детальной оценки воздействия разнородных факторов на успешность стратегий, а также выявления основных барьеров, ограничивающих конкурентоспособность организаций строительного сектора.

Конкурентное преимущество определяется через идентификацию специализированного рынка, сегмента или сферы с высоким уровнем спроса, в рамках которых организация демонстрирует превосходство по показателям ценообразования, управлению расходами либо масштабам выполнения строительных работ. Данное преимущество проявляется в увеличении рыночной доли в конкретном сегменте. Для обоснования наличия конкурентного превосходства необходимо разработать и внедрить чётко структурированную концептуальную методологию стратегического конкурентного анализа, адаптированную под особенности строительной отрасли. Методы формирования конкурентных стратегий, как правило, базируются на признанных теоретических моделях, в частности на концепциях Майкла Портера

и С.С. Матура. Теоретическая модель Портера выделяет два основных направления достижения конкурентного превосходства: а) лидерство по затратам и б) дифференциация продукта или услуг.

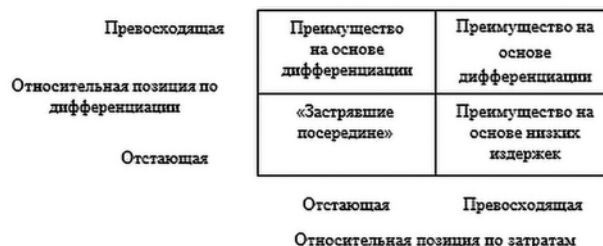


Рис. 1. Получение преимущества в конкуренции [2, с. 43]

Fig. 1. Gaining competitive advantage [2, p. 43]

В целях получения конкурентного преимущества организации проводят стратегический анализ цепочки создания стоимости, охватывающей процессы от закупки сырья до поставки конечному потребителю, с целью выявления факторов, влияющих на уровень издержек, и возможностей для введения дифференцированных решений. Этот анализ, предложенный М. Портером, предполагает, что фирмы могут занять оборонительную позицию за счёт лидерства по затратам или дифференцированных предложений, нацеленных либо на широкие, либо на узкие сегменты рынка.

Модель пяти сил Портера дополнительно проясняет отраслевую конкуренцию, подчёркивая угрозы новых участников и замещающих продуктов, силу поставщиков и покупателей и интенсивность соперничества между существующими фирмами. Тщательный конкурентный анализ, основанный на этих силах, раскрывает пути создания конкурентных преимуществ [3, с. 24].

Эффективный стратегический анализ охватывает как внешний ландшафт, так и внутренние возможности. Это включает оценку динамики отрасли, интенсивности конкуренции, потенциальных нарушителей и ключевых факторов успеха. Одновременно организации должны оценивать свою собственную стратегическую эффективность, сильные и слабые стороны ресурсов и общее конкурентное позиционирование для выявления стратегических проблем и обеспечения долгосрочной жизнеспособности.

Таблица 1

Конкурентные стратегии по Портеру [4, с. 18]

Table 1

Competitive Strategies for Porter [4, p. 18]

Стратегия	Описание	Преимущества	Недостатки
Стратегия лидерства по издержкам	Предполагает достижение низких издержек на всех уровнях, что позволяет компании снижать цену на свою продукцию и занимать лидирующие позиции на рынке	Меньшие затраты, возможность предложить более низкую цену, привлечение большого числа клиентов	Трудности с поддержанием низкой цены без ущерба для качества, высокая конкуренция
Стратегия дифференциации	Стремление к созданию уникального продукта или услуги, которые имеют отличительные черты и воспринимаются как ценные клиентами	Высокая лояльность клиентов, возможность устанавливать более высокие цены, защита от конкуренции	Высокие затраты на маркетинг и развитие, зависимость от постоянного обновления продукта
Стратегия фокусирования	Фокус на узком сегменте рынка, где компания может достичь значительного успеха, предлагая специализированные продукты или услуги	Глубокое понимание потребностей сегмента, высокая степень эффективности в обслуживании конкретных клиентов	Ограниченность рынка, меньший потенциал для роста компании

Преобладающий подход к конкурентному анализу часто оказывается несостоятельным, поскольку фокусируется исключительно на непосредственных конкурентах. Ограничения ресурсов — бюджетные ограничения, нехватка времени или нехватка персонала — часто сужают эти анализы до избранной группы приоритетных конкурентов. Эта узкая перспектива создаёт критическую уязвимость: упускание из виду подрывных участников из-за пределов устоявшейся конкурентной среды. Если иностранная компания, ранее отсутствовавшая на радаре управления, маркетинга и конкурентной разведки, быстро проникает на рынок, последствия могут включать необратимую потерю конкурентного преимущества. Напротив, эффективная стратегия, как подчёркивается в классификации С. С. Матуры, требует дифференциации предложений и предоставления индивидуальной поддержки клиентов [4, с. 9].

Гэри Хэмел проницательно заметил, что будущее конкурентное преимущество не диктуется статус-кво (рис. 2). В строительном секторе это требует проактивного стратегического конкурентного анализа, охватывающего:

- выявление и оценку новых и потенциальных конкурентов;
- прогнозирование рыночных сдвигов и эволюции стратегии конкурентов;
- динамическую корректировку стратегий на основе прогнозируемых конкурентных и рыночных изменений;
- прогнозирование результатов стратегических корректировок;
- строгую оценку эффективности реализованных конкурентных стратегий;
- постоянный мониторинг деятельности конкурентов и сбор разведданных.

Относительная конкурентоспособность цен и затрат служит ключевым показателем конкурентоспособности компании. Анализ структуры затрат и цепочек создания стоимости даёт важное представление о сравнительных ценовых и стоимостных преимуществах, выделяя области, требующие оптимизации и дальнейшего изучения. Следовательно, анализ цен конкурентов является важнейшим этапом в формировании ценовой стратегии в строительной отрасли [5, с. 37].

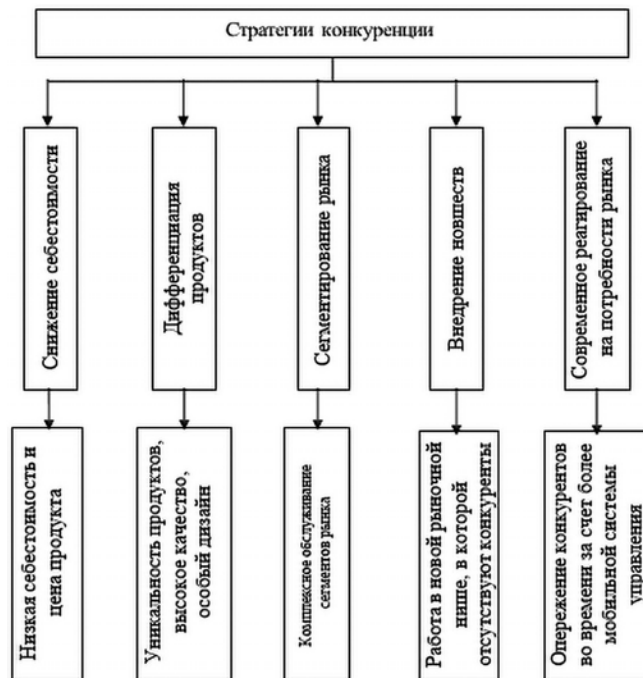


Рис. 2. Базовые стратегии конкуренции и конкурентных преимуществ [6, с. 34]

Fig. 2. Basic Strategies for Competition and Competitive Advantage [6, p. 34]

Преобладающая парадигма конкурентного анализа часто даёт сбой, концентрируясь на очевидных, прямых конкурентах. Ограничения ресурсов — будь то бюджет, время или персонал — часто усугубляют эту проблему, ограничивая анализ избранной группой приоритетных соперников. Этот близорукий подход несет в себе значительный риск: упуская из виду зарождающихся или иностранных конкурентов, готовых подорвать рынок и захватить конкурентное преимущество. В соответствии с классификацией конкурентных стратегий Матуры, ключевым фактором закрепления устойчивой позиции на рынке является сочетание дифференциации товаров и услуг с эффективной клиентской поддержкой.

Таблица 2

Конкурентные стратегии С. С. Матура [7, с. 25]

Table 2

Competitive Strategies of S. S. Mathura [7, p. 25]

Стратегия	Описание	Преимущества	Недостатки
Стратегия лидерства по издержкам	Ориентирована на снижение издержек и цен, что позволяет предлагать продукцию по более выгодной цене по сравнению с конкурентами	Меньшие цены, высокая конкурентоспособность, возможность привлечения широкого сегмента клиентов	Трудности с поддержанием низкой стоимости без ущерба для качества, высокие конкуренты с аналогичной стратегией
Стратегия дифференциации	Предполагает создание уникального продукта или услуги, что позволяет компании выделяться на фоне конкурентов и оправдать более высокие цены	Уникальность продукта, высокая лояльность клиентов, возможность установить премиальные цены	Высокие затраты на маркетинг и разработку уникальных характеристик, зависимость от трендов
Стратегия фокусирования на рынке	Фокусируется на узком сегменте рынка, где компания может максимально эффективно конкурировать, предлагая специализированные решения	Глубокое понимание потребностей конкретного сегмента, более высокая эффективность в обслуживании клиентов	Ограниченный рынок, меньшая возможность для роста
Стратегия роста	Стратегия расширения компании через увеличение производства, географическое расширение или диверсификацию продукции	Расширение рыночного присутствия, рост продаж, усиление бренда	Риски чрезмерной экспансии, возможные потери из-за неоптимального управления

Гэри Хэмел проницательно заметил, что будущее конкурентное преимущество не регулируется статус-кво. Это требует стратегической структуры конкурентного анализа для строительной отрасли, охватывающей:

- проактивный поиск потенциальных новых участников и разрушительных сил;
- прогнозирование развития рынка и реакции конкурентов на стратегические сдвиги;
- динамические корректировки внутренних стратегий на основе прогнозируемых изменений конкурентной среды и развивающейся динамики рынка;
- прогностический анализ последствий стратегических изменений, реализованных конкурентами;
- тщательную оценку результативности конкурентных стратегий на основе заданных критериев;
- постоянный контроль за действиями конкурентов и изменениями рыночной конъюнктуры [3, с. 34].

Определяющим параметром конкурентоспособности организации выступает её способность сопоставимо или лучше конкурировать по ценовой политике и уровню издержек относительно других участников отрасли. Тщательный анализ затрат и цепочки создания стоимости служат критически важным инструментом для сравнения структуры ценообразования и базы затрат компании с её конкурентами. Этот анализ выявляет области сильных и слабых сторон операционной деятельности, направляя внимание на виды деятельности, требующие глубокого изучения и потенциальной оптимизации. Следовательно, анализ цен конкурентов является краеугольным камнем эффективных механизмов ценообразования в строительном секторе (рис. 3).

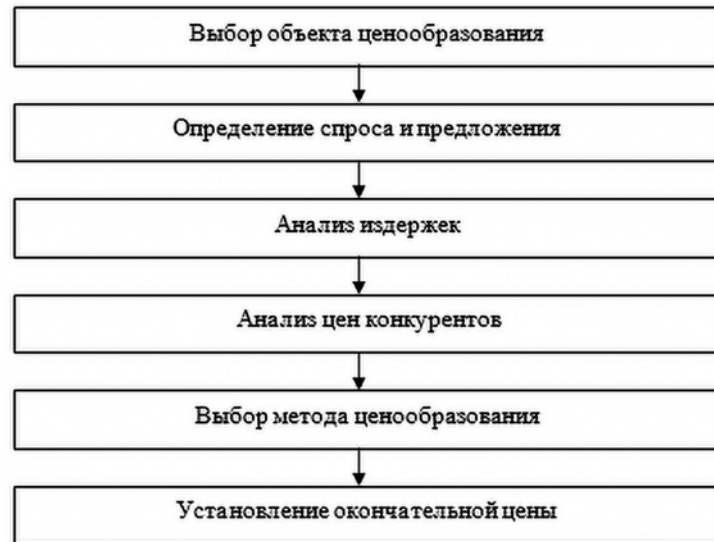


Рис. 3. Этапы ценообразования [8, с. 39]

Fig. 3. Pricing Milestones [8, p. 39]

При разработке конкурентной стратегии строительной компании данная методология ориентирует пользователей на основные аспекты в рамках стратегической модели развития. В частности, предусматривается оценка привлекательности рыночного сегмента с учётом его объёма, темпов роста, качества, конкурентной среды и воздействия факторов внешней среды.

Формирование конкурентной стратегии должно базироваться на интегральной стратегической модели, целью которой является повышение чистых активов и обязательств строительного предприятия.

Анализ конкурентов в стратегическом контексте рекомендуется структурировать по следующим параметрам:

- охват строительных, проектных, восстановительных и разнообразных специализированных услуг;
- от местного до глобального присутствия;
- включая подрядные, субподрядные подходы и подходы к застройке;
- оценка собственности, мощности, специализации, промышленной базы и инфраструктуры;
- охватывающий отдельные задачи, этапы проекта, готовые здания или готовые решения;
- сравнение себестоимости относительно рыночных стандартов, с учётом таких факторов, как механизмы ценообразования и условия строительства;
- приоритизация критериев оценки свойств продукта;
- включая максимизацию и минимизацию;
- оценка внутренних возможностей или зависимость от внешних достижений;
- лидерство, сохранение позиции, выживание;
- агрессивный, умеренный, консервативный, оборонительный;
- лидерство по издержкам, дифференциация продукта, специализация;
- расширение или поддержание;
- стандартные или упрощенные системы;
- структурирование отношений с поставщиками и клиентами;
- определение процедур и сроков оплаты.

Для структурирования конкурентного анализа крайне важно проанализировать как существующих, так и потенциальных конкурентов. Оценка их возможных стратегий и обязательств по продукту должна основываться на комплексных оценках рынка [9, с. 74].

Стратегический конкурентный анализ включает интеграцию оценки привлекательности рынка, конкурентного позиционирования и анализа конкурентных стратегий с применением производных балансов, что позволяет прогнозировать стратегические изменения на основании изучения конкурентов.

В рамках данного подхода осуществляется оценка результативности конкурентной стратегии посредством специфических индикаторов и резервов экономической безопасности.

Применяя стратегически организованный план счетов, система формирует ключевые показатели эффективности (KPI), предназначенные для количественной оценки результативности конкурентной стратегии организации.

Прогнозирование действий конкурентов и соответствующих реакций организации является критически значимым элементом стратегического анализа. Данный процесс включает идентификацию альтернативных конкурентных стратегий и разработку проактивных ответных мер на основе применения альтернативных, ситуативных и прогнозируемых производных балансовых моделей.

В аналитических процедурах используются агрегированные записи, которые отражают следующие аспекты:

- принятую конкурентную стратегию, оценку организации, распределение ресурсов и вычисление чистых активов с использованием рыночной оценки;
- стратегические корректировки, реализуемые в ответ на потенциальные конкурентные угрозы, сопровождающиеся перераспределением ресурсов и обновлением значений чистых активов по рыночной оценке;
- гипотетические сценарии ликвидации активов, включающие оценку чистых обязательств на основе справедливой оценки для анализа ценовой конкурентоспособности организации.

Состав ресурсного потенциала определяется посредством экономических агрегатов, получаемых из стратегического плана счетов. Эффективность конкурентной стратегии оценивается с использованием модели организационного развития, которая предусматривает:

- анализ агрегированных показателей чистых активов как в бухгалтерском балансе, так и в рыночной оценке, а также дезагрегированных показателей чистых обязательств на основе справедливой оценки;
- идентификацию зон экономической безопасности [1, с. 15];
- определение запасов прочности.

Одновременно проводится всесторонний анализ агрегированного состояния собственности организации с учётом текущих и потенциальных трансформаций конкурентной стратегии, а также колебаний рыночных цен.

Данная комплексная оценка направлена на обеспечение глубокого понимания стратегической эффективности организации в условиях динамичной конкурентной среды.

На основании эмпирически полученных данных зона экономической безопасности, отражающая степень эффективности конкурентной стратегии строительной организации, может быть классифицирована на три отдельные категории:

- активная зона представлена проактивной конкурентной стратегией, способствующей увеличению ресурсов и повышению уровня прибыльности;
- пассивная зона характеризуется реактивной или отсутствующей стратегией конкуренции, что ведёт к истощению ресурсов и возникновению финансовых убытков;
- нейтральная зона обозначает применение сбалансированной стратегии, при которой наблюдается относительное равновесие основных показателей эффективности.

Идентификация указанной зоны экономической безопасности может быть реализована посредством двух ключевых методологических подходов:

- прямой оценки величин чистых активов и чистых обязательств с сопоставлением с предварительно установленным нормативным потенциалом;
- последовательного сравнения чистых активов и обязательств, основанного на использовании производного баланса, фиксирующего поэтапные изменения.

Запас прочности, напротив, количественно определяется через анализ стратегических показателей результативности (в частности, чистых активов и обязательств) в сравнении с установленными стратегическими ориентирами, включающими стандарты конкурентной стратегии и ресурсные эталоны [10, с. 112]. Такая методика позволяет выявить:

- избыток ресурсов относительно заданного стандарта;
- недостаток ресурсов по сравнению с эталоном;
- существенное соответствие установленному нормативу.

Стратегический конкурентный анализ в строительной отрасли реализуется посредством структурированной системы, включающей следующие этапы:

- определение и формализация множества конкурентных стратегий, используемых строительной организацией;
- проведение углублённого анализа характеристик текущих и потенциальных конкурентов;
- выделение стратегических направлений анализа конкурентной среды и формулирование критериев отбора соответствующих объектов анализа;
- использование аналитических методов, моделей и инженерных инструментов, специализированных для отрасли;
- разработка индивидуализированного аналитического алгоритма, адаптированного под особенности исследуемой организации;
- оценка результативности выбранной конкурентной стратегии на базе стратегической модели развития предприятия;
- выполнение сравнительного анализа конкурентов, обеспечивающего комплексный стратегический анализ, а также эффективную интеграцию применяемых аналитических методик и инженерных ресурсов.

Этот комплексный подход позволяет оценить строительную организацию, учитывая её конкурентную стратегию, результаты внедрения и последующие изменения. Он напрямую информирует о стратегических и тактических процессах принятия решений.

Литература

1. *Дозорова Л. Ю.* Право собственности в гражданском праве России: монография. — М.: Норма, 2020. — 312 с.
2. *Гусев И. Ю.* Проблемы защиты прав собственности на недвижимое имущество. — М.: Юстицинформ, 2021. — 276 с.
3. *Савельев А. П.* Гражданское право России: курс лекций. — М.: ТК Велби, 2020. — 512 с.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая): Федеральный закон от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ (с изм. и доп.). — М.: Юристъ, 2021. — 280 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья): Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изм. и доп.). — М.: Проспект, 2020. — 800 с.
6. *Щербаков И. Ю.* Теория права и судебная практика: проблемы правопреемства и прав собственности. — М.: Юридический мир, 2021. — 404 с.
7. *Козлов В. В.* Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации: в 2 томах. Т. 1. — М.: Статут, 2021. — 540 с.
8. *Мишина И. А.* Проблемы клада в российском праве. — СПб.: Издательство РГУ, 2020. — 192 с.
9. *Абель И. А.* Проблемы приобретательной давности в гражданском праве России. — М.: Юридическая литература, 2019. — 248 с.
10. *Семёнова И. Е.* Вопросы правового регулирования находок и кладов в российском гражданском праве. — М.: Юриспруденция, 2021. — 318 с.

Розов Игорь Александрович,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ygriky@gmail.com

Научный руководитель
Польшакова Наталья Викторовна,
кандидат экономических наук, доцент,
кафедра информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-код: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Проблемы реализации специальных функций менеджмента субъектами бизнеса современной экономики Российской Федерации и направления их решения

Аннотация. Результативность функционирования субъектов бизнеса различного масштаба и профиля деятельности непосредственно зависит от качества, научной обоснованности реализации специальных функций менеджмента. В статье систематизированы основные проблемы реализации такого рода функций управления российскими предпринимательскими структурами, характерные для периода начала 2020-х гг. (в части операционного (производственного) менеджмента, управления финансами предпринимательских структур, управления маркетингом, менеджмента персонала, инновационного менеджмента). Выделены основные направления решения выделенных проблем, такие как активизация участия компаний в программах и проектах сферы импортозамещения и обеспечения импортонезависимости отечественной экономики, обеспечение для данных целей сбалансированности инновационной деятельности, в первую очередь в части активизации организационных и корпоративных инноваций. В части управления персоналом целесообразно формирование эффективных KPI и долгосрочных траекторий управления карьерой для всех категорий персонала бизнес-структур. Принципиальное значение для рационализации функций менеджмента отечественных компаний и повышения эффективности их деятельности в целом в современных условиях хозяйствования играют процессы взаимовыгодной экономической кооперации и интеграции с территориальными кластерами, элементами инновационной инфраструктуры, стратегическими партнёрами по реализации программ лояльности и т.п.

Ключевые слова: субъекты бизнеса, функции управления, операционный менеджмент, управление персоналом, инновации, импортонезависимость.

Rozov Igor,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ygriky@gmail.com

Scientific Supervisor
Polshakova Natalia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: polshakovanv@yandex.ru
SPIN-code: 6546-0030
ORCID: 0000-0003-3057-063X

Problems of Implementation of Special Management Functions by Business Entities of the Modern Economy of the Russian Federation and Directions of Their Solution

Abstract. The effectiveness of the functioning of business entities of various scales and activity profiles directly depends on the quality and scientific validity of the implementation of special management functions. The article systematizes the main problems of the implementation of such management functions of Russian business structures, typical for the period of early 2020. (in terms of operational (production) management, financial management of business structures, marketing management, personnel management, innovation management). The main directions of solving the identified problems are highlighted, such as increasing the participation of companies in import substitution programs and projects and ensuring import independence of the domestic economy, ensuring balanced innovation activities for these purposes, primarily in terms of enhancing organizational and corporate innovations. In terms of personnel management, it is advisable to form effective KPIs and long-term career management trajectories for all categories of personnel in business structures. The processes of mutually beneficial economic cooperation and integration with territorial clusters, elements of innovation infrastructure, strategic partners in the implementation of loyalty programs, etc. are of fundamental importance for rationalizing the management functions of domestic companies and improving the efficiency of their activities in general in modern business conditions.

Keywords: business entities, management functions, operational management, personnel management, innovation, import independence.

Эффективность развития субъектов бизнеса современной экономики РФ непосредственно зависит от качества реализации функций управления предпринимательскими структурами, в том числе специальных, таких как операционный (производственный) менеджмент, управление персоналом, маркетинг, финансовый менеджмент и др.

Цель статьи состоит в систематизации проблем реализации специальных функций менеджмента предпринимательских структур экономики РФ и определении основных направлений их решения. Основными задачами статьи являются:

- систематизация проблем реализации специальных функций менеджмента бизнес-структурами современной экономики РФ;
- определение основных направлений решения выделенных проблем;
- выделение основных направлений использования потенциала экономической кооперации и интеграции в реализации функций менеджмента отечественных бизнес-структур.

В процессе подготовки и написания статьи использованы такие методы научного анализа, как изучение статистики развития бизнес-структур, сопоставление показателей их развития с нормативными значениями, использование результатов всероссийского социологического исследования направлений инновационной активности компаний (2023 год). Основные источники информации — данные Федеральной службы государственной статистики, монографии, статьи по исследуемой проблеме.

Реализация специальных функций менеджмента современных компаний экономической системы Российской Федерации сопряжена с рядом проблем. Основные из них, по мнению автора настоящего исследования, следующие.

- Проблемы реализации функции операционного менеджмента (для производственных организаций):
- недостаточная ориентация компаний ряда отраслей национальной экономики, в первую очередь лёгкой промышленности, промышленности строительных материалов, некоторых подотраслей машиностроительного комплекса и ряда других на активный выпуск импортозамещающей продукции (на значимость данной проблемы указывает, в частности, В. В. Моисеев [2, с. 54]);
 - не вполне оптимальные процессы движения сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих в рамках производственных комплексов, что в конечном итоге ведёт к неоправданному увеличению производственного цикла соответствующих предпринимательских структур, замедлению

оборачиваемости их активов и, как следствие, снижению эффективности хозяйственной деятельности в целом;

- сравнительно высокий удельный вес бракованной продукции в структуре валового выпуска отечественных производственных компаний (так, например, в 2023 году средняя доля брака в структуре выпуска предприятий промышленности Российской Федерации составила 4,9% [5, с. 139], в то время как, например, в промышленности государств Европейского Союза¹ тот же показатель составил лишь 3,2% [6, с. 145]);
- недостаточно активное использование такого достаточно прогрессивного механизма операционного менеджмента, как система «бережливого производства» (lean production), достаточно активно применяемая во многих индустриально развитых государствах современной мировой экономической системы, в частности в Китае, Японии, Южной Корее [7, с. 39] и др.;
- не вполне интенсивный переход отечественных компаний на использование ERP-систем оперативного управления производственными процессами, созданных российскими ИТ-компаниями.

Основными проблемами реализации такой принципиально значимой в части обеспечения долгосрочного роста эффективности предпринимательских структур специальной функции менеджмента, как управление персоналом, в современной экономике Российской Федерации являются:

- неоправданно высокий диапазон дифференциации оплаты труда между представителями топ-менеджмента организаций и низовыми категориями персонала (так, например, коэффициент фондов в экономике РФ, представляющий собой отношение 10% наиболее оплачиваемых сотрудников и 10% специалистов с наименьшей оплатой труда, в 2024 году составил по кругу производственных организаций 14,1 раза [4, с. 131], в то время как в теории управления персоналом считается, что максимальное значение данного коэффициента, собственно, непосредственно отражающего справедливость распределения материального вознаграждения, не должно превышать 8–9 раз [11, с. 79]);
- недостаточное использование отечественными компаниями, в особенности субъектами малого или среднего предпринимательства, такого перспективного механизма управления мотивацией и стимулированием труда сотрудников, как KPI (key performance indicators) (на такого рода проблеме управления персоналом российских предпринимательских структур акцентирует внимание, в частности, А. В. Завалишин [1, с. 15]);
- сравнительно распространённое халтурное отношение к выполнению вменённых обязанностей отдельными сотрудниками российских предприятий, достаточно распространённая практика коррупционных актов со стороны топ- и миддл-менеджмента ряда предпринимательских структур — в определённой степени данные негативные тенденции развития кадрового потенциала отечественных организаций являются следствием рассмотренной ранее проблемы неоправданно высокой, социально несправедливой дифференциации уровня оплаты труда;
- достаточно распространённая практика приёма персонала на вакантные должности не столько по критериям профессионализма, личных трудовых компетенций, сколько на основании личных связей, знакомств, чьих-то просьб и т. п., что в конечном итоге в долгосрочной перспективе приводит к снижению общего уровня производительности труда предпринимательских структур, в которых такого рода неформальные критерии найма сотрудников применяются часто (так, в частности, согласно укрупнённой оценке, в 2023 году порядка 43,0% сотрудников были приняты на вакантные должности в организации экономики РФ на основании критерия личных связей, в то время как через кадровые агентства были трудоустроены лишь 11,4% специалистов [9, с. 171] (для сравнения — в экономической системе США посредством использования потенциала кадровых агентств в 2024 году было трудоустроено свыше 35,0% сотрудников организаций различного профиля и масштаба деятельности [13, с. 237]));
- крайне недостаточное использование отечественными предпринимательскими структурами в рамках систем управления персоналом механизмов косвенного материального стимулирования производительной трудовой деятельности (дополнительное, сверх обязательного государственного, корпоративное пенсионное обеспечение сотрудников, компенсация для персонала части расходов

¹ Все государства Европейского Союза были признаны недружественными относительно Российской Федерации в 2022 году.

на цели санаторно-курортного отдыха и лечения, опционные программы для топ-менеджмента и т. п.);

- не вполне развитые системы управления нематериальным (моральным) мотивированием трудовой деятельности (развитие и совершенствование организационной культуры компаний, противодействие фактам моббинга одних групп сотрудников другими, создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе в целом).

Проблемы в сфере организации и осуществления финансового менеджмента современных российских предпринимательских структур, в том числе:

- недостаточно прозрачные системы управления финансами многих отечественных предпринимательских структур, в особенности государственных и муниципальных унитарных предприятий, государственных корпораций и частных субъектов предпринимательства, характеризующихся недостаточно действенным контролем со стороны собственников средств производства над управленческими решениями финансового топ-менеджмента компании;
- низкая репрезентативность системы финансового планирования большинства российских предпринимательских структур, проявляющаяся либо в отсутствии данного направления финансового менеджмента в принципе, либо в использовании метода экстраполяции параметров финансовой деятельности, релевантность которого в условиях высокого уровня неопределенности экономической среды является достаточно низкой (на значимости данной проблемы сферы управления финансами отечественных организаций акцентирует внимание, в частности, О. Г. Туровец [10, с. 114]);
- не вполне распространённые системы бюджетирования деятельности компаний, которые широко распространены в рамках финансового менеджмента большинства компаний, по крайней мере, крупных и средних, развитых стран с рыночными отношениями, в частности США и государств ЕС [12, с. 71];
- не вполне удовлетворительный уровень текущей ликвидности большинства отечественных организаций, что свидетельствует о не вполне эффективном текущем управлении финансовыми потоками последних и, соответственно, о повышенных рисках неплатежей в экономике РФ в целом (так, в 2023 году среднее значение коэффициента текущей ликвидности российских субъектов хозяйствования составило 1,12 [5, с. 76], в то время как минимально допустимым значением данного центрального показателя платёжеспособности деятельности организаций является 1,5 [3, с. 78]);
- недостаточно результативное управление финансовой устойчивостью современных организаций экономики Российской Федерации, порождающее повышенные риски финансовой несостоятельности (банкротства).

В области управления маркетингом отечественных организаций основными проблемами являются:

- широкое распространение недостоверных, социально некорректных технологий маркетингового манипулирования поведением потенциальных потребителей (в частности, посредством размещения в СМИ не вполне добросовестной рекламы, широкого распространения заказываемых компаниями фальшивых отзывов в пространстве сети Интернет на собственные товары и услуги и (или) сходные по содержанию блага, реализуемые фирмами-конкурентами и т. п.);
- недостаточно интенсивное и (или) эффективное использование российскими предпринимательскими структурами, в особенности относящимися к сектору МСП, экономического потенциала интернет-маркетинга, в том числе технологий SEO-оптимизации, SMM-маркетинга, виртуальных коалиционных программ лояльности;
- не вполне эффективная организация постпродажных сервисов многих отечественных производителей или продавцов товаров и услуг.

В области управления инновациями основными проблемы следующие (рис. 1):

- не вполне интенсивный уровень экономической кооперации и интеграции российских бизнес-структур с элементами инновационной инфраструктуры экономики (технополисами, технопарками, бизнес-инкубаторами и т. п.);
- недостаточная сбалансированность различных направлений инновационной активности субъектов предпринимательства экономики РФ (так, как показано на рисунке 1, в 2023 году осуществляемые большинством отечественных бизнес-структур продуктовые и технологические инновации не были подкреплены инновационными решениями организационного и корпоративного характера).

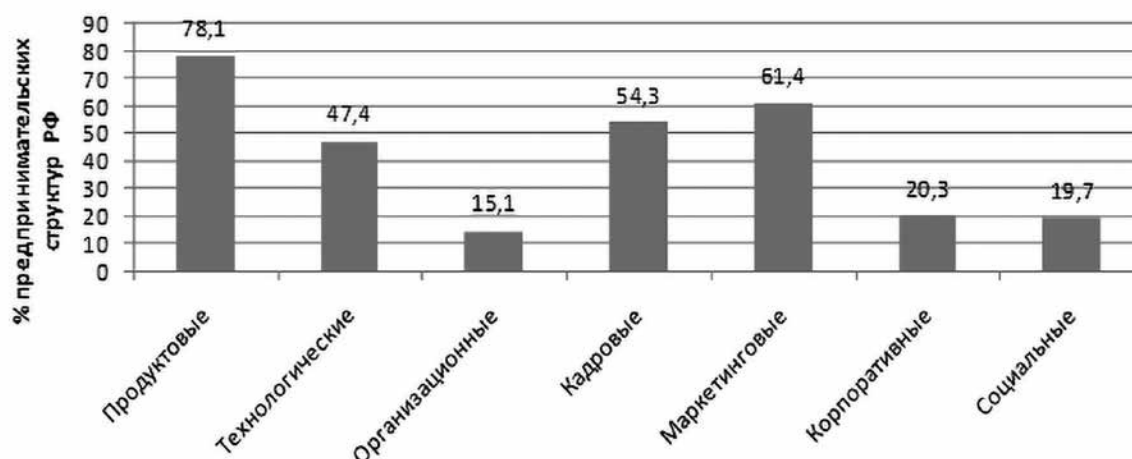


Рис. 1. Уровень инновационной активности российских предпринимательских структур, 2023 г., % [5, с. 211]

Fig. 1. The level of innovation activity of Russian business structures, 2023, % [5, p. 211]

Основными направлениями комплексного решения выделенных выше основных проблем реализации специальных функций управления бизнесом в современной экономике РФ, на наш взгляд, являются:

а) реорганизация производственного менеджмента компаний в направлении активизации выпуска продукции, работ, услуг, соответствующих не только принципам импортозамещения, но и обеспечения высокого уровня импортозамещения экономики РФ в целом (функционально опережающих импортные аналоги);

б) максимизация потребления оборудования, материалов, комплектующих отечественного производства либо, при отсутствии эффективных аналогов, такого рода активов, произведённых в дружественных странах (в первую очередь партнерах РФ по таким политико-экономическим альянсам, как БРИКС и ЕАЭС);

в) формирование эффективных КРП и долгосрочных траекторий управления карьерой для всех категорий персонала бизнес-структур;

г) активизация процессов формирования и внедрения инновационных решений организационного и корпоративного характера (комплексное внедрение технологий lean production, коммерческого бюджетирования, энергосервисного перформанс-контрактинга, формирования защищённых корпоративных структур управления собственностью и т. п.).

Значимым стратегическим направлением совершенствования процесса реализации специальных функций управления отечественными предпринимательскими структурами в современных условиях хозяйствования являются активизация процессов кооперации и интеграции бизнес-структур различного масштаба и профиля операционной деятельности. Наиболее актуальными направлениями такого рода интеграции являются вхождение бизнес-структур в состав достаточно интенсивно развивающихся в РФ в начале 2020-х гг. территориальных межотраслевых кластеров, организация отношений взаимовыгодной кооперации компаний с объектами федеральной и региональной инновационной инфраструктуры, создание и последующее развитие программ коалиционной бонусной потребительской лояльности с предпринимательскими структурами других отраслей экономики, более активная интеграция с виртуальными рынками товаров, трудовых ресурсов, капитала, аутсорсинга, краудсорсинга и т. п.

Литература

1. Завалишин А. В. Мировой опыт реализации политики управления персоналом: возможности использования в отечественной практике // Бизнес-панорама. 2021. № 1. С. 14–18.
2. Моисеев В. В. Импортозамещение в экономике России. – М.: Директ-медиа, 2023. – 188 с.
3. Остервальд А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альбина Паблишер, 2022. – 326 с.
4. Российская экономика: проблемы и перспективы. – М.: Изд-во Института экономической политики, 2024. – 588 с.

5. Российский статистический ежегодник. — М.: Изд-во Федеральной службы государственной статистики, 2024. — 812 с.
6. Россия и страны мира: статистический ежегодник. — М.: Изд-во Федеральной службы государственной статистики, 2025. — 586 с.
7. *Рязанцева Н. С.* 1С: Предприятие 8.0. Управление производственным предприятием. Секреты работы. — СПб.: ВНУ, 2013. — 312 с.
8. *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / пер. с англ. под ред. В. М. Гальперина и Н. А. Зенкевича, 2000. В 2 т. Т 1. — 452 с.
9. Труд и занятость в Российской Федерации: статистический сборник. — М.: Изд-во Федеральной службы государственной статистики, 2024. — 482 с.
10. *Туровец О. Г., Бухалков М. И., Родионов В. Б.* Организация производства и управление предприятием: учебник. — М.: Инфра-М, 2017. — 312 с.
11. *Boyer R.* The Variety and Unequal Performance of Really Existing Markets: Farewell to Doctor Pangloss // Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions / J. R. Hollingsworth, R. Boyer (eds.). — Cambridge: Cambridge University Press, 2023. P. 62–69.
12. *Dimaggio P.* (ed.) The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization In International Perspective. — Princeton: Princeton University Press, 2021. — 172 p.
13. World Bank Economic Review. — Wash., 2024. — 762 p.

Рябцев Фёдор Александрович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ryabtsev.fedor@yandex.ru
SPIN-код: 7264-1624

Оптимизация эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия

Аннотация. Данная научная статья посвящена исследованию и оптимизации эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия. Это является ключевым аспектом в деятельности предприятия и позволяет повысить конкурентоспособность и финансовую устойчивость в современном мире. Такси играет одну из главных ролей в перевозке и мобильности пассажиров. В данной статье были рассмотрены и проанализированы основные элементы постоянных и переменных затрат, которые включают расходы на топливо, техническое обслуживание, заработную плату водителей. Особое внимание уделяется исследованию и внедрению средств в области информационных технологий, которые позволяют улучшить качество обслуживания и увеличить количество перевозимых пассажиров. Автором были рассмотрены современные методы и подходы, способствующие снижению эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия. Среди них применение современных технологий в области мониторинга и управления парком автомобилей, оптимизация маршрутов, использование транспортных средств на альтернативном виде топлива. Результаты исследования позволяют дополнить уже имеющиеся данные в оптимизации эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия. Данная научная статья подчёркивает необходимость комплексного подхода к оптимизации затрат и является полезным материалом для специалистов в области пассажирских перевозок.

Ключевые слова: таксомоторное предприятие, эксплуатационные затраты, оптимизация, экономика, пассажиропоток.

Ryabtsev Fedor,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ryabtsev.fedor@yandex.ru
SPIN-code: 7264-1624

Optimization of Operating Costs of a Taxi Company

Abstract. This scientific article is devoted to the study and optimization of operating costs of a taxi company. This is a key aspect in the activities of the enterprise and allows to increase competitiveness and financial stability in the modern world. Taxis play one of the main roles in the transportation and mobility of passengers. This article examined and analyzed the main elements of fixed and variable costs, which include fuel costs, maintenance, and driver salaries. Particular attention is paid to the study and implementation of information technology tools that can improve the quality of service and increase the number of passengers carried. The author examined modern methods and approaches that help reduce operating costs of a taxi company. Among them are the use of modern technologies in the field of monitoring and fleet management, route optimization, and the use of vehicles on

alternative fuels. The results of the study allow us to supplement the existing data in optimizing operating costs of a taxi company. This scientific article emphasizes the need for an integrated approach to cost optimization and is useful material for specialists in the field of passenger transportation.

Keywords: taxi company, operating costs, optimization, economy, passenger flow.

Пассажирские перевозки в такси играют одну из важных ролей в жизни людей и экономике страны. Услуги такси с каждым годом становятся популярнее среди жителей и туристов городов. Пассажиропоток такси в Москве значительно вырос за последние годы. Прирост пассажиров такси составил 94% за последние 5 лет [1].

Целью исследования является проведение комплексного анализа эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия и предложения по их оптимизации и снижению.

Задачей исследования является: 1) анализ количества подвижного состава автомобилей такси; 2) изучение количества пассажиров, перевозимых автомобилями такси; 3) анализ средней стоимости поездки; 4) определение эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия; 5) определение тенденций в деятельности такси.

В данной статье в качестве методологии исследования был использован статистический анализ данных о структуре таксомоторных парков и количестве автомобилей такси в Москве, экономический анализ средней стоимости поездок и стоимости одного километра поездки. Помимо этого, был применён системный анализ эксплуатационных затрат таксомоторных предприятий.

Количество автомобилей такси в Москве и Московской области с каждым годом становится всё больше. И по состоянию на конец 2024 года достигло 199 тысяч автомобилей. При этом средний возраст автомобиля составляет около 3,2 года. Это является достаточно низким показателем и даёт право считать, что парк автомобилей такси является одним из самых молодых в Европе.

При этом только в 2024 году в Москве появилось 13 тысяч новых автомобилей такси. Правительство Москвы поддерживает развитие таксомоторных предприятий и выделило 225 млн руб. на обновление автопарка [1].

В 2024 году в Москве ежедневно услугами такси пользовалось в среднем около 1,73 млн пассажиров. При этом среднее время в пути составило 23 минуты, а средний пробег 13 км [2].

К концу 2024 года средняя стоимость поездки на такси составляла 601 рубль [3]. По данным федеральной службы государственной статистики Росстат, в декабре 2024 года средняя стоимость одного километра поездки на такси составила 47,77 рублей [4], что на 16% выше по сравнению с аналогичным периодом 2023 года.

На повышение стоимости поездки влияет множество факторов. Один из них — это повышение эксплуатационных расходов таксомоторного предприятия, которые включают затраты на приобретение автомобиля, а также периодическое техническое обслуживание парка. По состоянию на конец 2024 года стоимость запасных частей выросла на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года. Также на 38% выросла стоимость услуг автомобильных сервисов [5]. По данным аналитического агентства Автостат, средняя стоимость нового автомобиля в России на конец 2024 года составила 3,12 миллиона рублей, что на 6% выше, чем годом ранее [6]. Санкционное давление на Россию не снижается и продолжает набирать темп. Ввиду того, что большинство автомобилей, которые используются в такси, зарубежного производства, то стоимость технического обслуживания также повышается из-за повышения цен на запасные части и комплектующие. Согласно данным департамента транспорта города Москвы, доля автомобилей китайского производства составляет 20,5 тысяч по состоянию на 2024 год. Это количество составляет порядка 26% общего количества автомобилей парка московского такси [7].

Также большое влияние оказывает повышение стоимости топлива. Согласно данным федеральной службы государственной статистики Росстат, средняя стоимость одного литра бензина марки АИ-95 по состоянию на 3 марта 2025 года составляет 61,06 рублей, что на 0,3% выше, чем 24 февраля 2025-го. Индекс потребительских цен на топливо марки АИ-95 по Российской Федерации по сравнению с декабрем 2023 года по состоянию на март 2025 года вырос на 12% [8].

Также к эксплуатационным расходам следует отнести и заработную плату водителям. Согласно статистике заработных плат города Москвы, средняя заработная плата водителя такси по состоянию на январь 2025 года составляет 118514 рублей [9].

Значительно снизить эксплуатационные расходы таксомоторного предприятия можно несколькими путями. Приобретение автомобилей отечественного производства позволяет снизить затраты на техническое обслуживание ввиду более низкой стоимости запасных частей и комплектующих из-за локализации производства внутри страны. Также нет необходимости строить сложные логистические маршруты доставки из зарубежных стран.

Также большое влияние оказывает стоимость топлива, которая растёт с каждым годом. Необходимо использовать автомобили с альтернативным видом топлива. Автомобили с гибридной силовой установкой в среднем потребляют на 25% топлива меньше, чем аналогичные, оснащенные двигателем внутреннего сгорания [10].

Применение автомобилей с тяговым электрическим приводом позволяет значительно снизить эксплуатационные расходы, поскольку они используют электроэнергию от тяговой аккумуляторной батареи. Согласно portalу мэра Москвы, в городе действует порядка 240 бесплатных зарядных станций, и их количество с каждым годом растёт [11]. Использование инфраструктуры бесплатных зарядных станций позволит снизить затраты на электроэнергию в таксомоторном парке.

Также для владельцев электромобилей действует программа бесплатного проезда по платным федеральным автомобильным дорогам и магистралям [12].

Существенно снизить затраты можно при использовании беспилотных такси ввиду отсутствия необходимости оплаты труда водителю. В июле 2018 года Яндекс и правительство такси подписали соглашение о развитии беспилотного транспорта в городе. Так, в июне 2023 года Яндекс запустил работу беспилотных такси в районе Ясенево города Москвы [13]. С 2018-го по 2023 год проходили ходовые испытания беспилотных автомобилей такси от Яндекса. За этот период автомобили проехали свыше 24 миллионов километров.

Оптимизация эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия является одним из ключевых факторов, формирующих конкурентоспособность и финансовую устойчивость на рынке. Эффективное управление ресурсами позволяет значительно снизить затраты и повысить качество предоставляемых услуг.

Для достижения снижения эксплуатационных затрат требуется разработка комплекса мер и методов, которые включают стратегические и оперативные меры. Применение разработанного механизма позволит решить поставленные задачи перед предприятием и продолжить устойчивое развитие в данной области в условиях конкурентного рынка.

Литература

1. В 2024 году водители такси ежедневно перевозили 1,73 млн пассажиров в Москве [Электронный ресурс] // Сайт газеты MetroMoscow. URL: <https://www.gazetametro.ru/articles/v-2024-godu-voditeli-taksi-ezhednevno-perevozili-173-mln-passazhirov-v-moskve-20-01-2025> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Новости транспорта [Электронный ресурс] // Портал мэра Москвы Mos.ru. URL: https://transport.mos.ru/mostrans/all_news/123032 (дата обращения: 20.03.2025).
3. Новости технологии и медиа [Электронный ресурс] // Сайт газеты РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/20/01/2025/678df2429a79471a7b567e95 (дата обращения: 20.03.2025).
4. Транспорт [Электронный источник] // Сайт Федеральной службы государственной статистики Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения 20.03.2025).
5. Тренды [Электронный ресурс] // Сайт газеты Бизнес секреты АО «ТБанк». URL: <https://secrets.tbank.ru/trendy/raskhody-na-avtouslugi/> (дата обращения: 20.03.2025).
6. Новости [Электронный ресурс] // Сайт аналитического агентства «Автостат». URL: <https://www.autostat.ru/news/59428/> (дата обращения: 20.03.2025).
7. Экономика [Электронный ресурс] // Агентство экономической информации Прайм. URL: <https://1prime.ru/20240801/taksi-850606028.html> (дата обращения: 20.03.2025).
8. О потребительских ценах на нефтепродукты с 25 февраля по 3 марта 2025 года [Электронный ресурс] // Сайт Федеральной службы государственной статистики Росстат. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/32_05-03-2025.html (дата обращения: 20.03.2025).
9. Статистика рынка труда в Москве — «Водитель такси» [Электронный ресурс] // Сервис поиска вакансий «ГородРабот.ру». URL: <https://moskva.gorodrabot.ru/salaries/voditel-taksi> (дата обращения: 20.03.2025).

10. Новости компаний [Электронный ресурс] // Сайт газеты АвтоNews. URL: <https://www.autonews.ru/news/67d2de059a7947ae84914660> (дата обращения: 20.03.2025).
11. Энергия Москвы [Электронный ресурс]// Портал мэра Москвы Mos.ru. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/electro/> (дата обращения: 20.03.2025).
12. Новости транспорта [Электронный ресурс] // Портал мэра Москвы Mos.ru. URL: https://transport.mos.ru/mostrans/all_news/123137 (дата обращения: 20.03.2025).
13. Новости технологии и медиа [Электронный ресурс] // Сайт газеты РБК. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/07/06/2023/6480446b9a7947c8c046c906 (дата обращения: 20.03.2025).

Самodelкин Сергей Игоревич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: samodelkin.s@internet.ru

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Роль инноваций в повышении экспортных возможностей предприятий

Аннотация. В современных условиях глобального роста и прогрессивного развития повышение конкурентоспособности предприятий на внешних рынках вызывает необходимость разработки и вывода на рынок новой продукции, соответствующей быстро меняющимся требованиям потребителей, а также новых способов её продвижения, основанных на использовании инновационных технологий, позволяющих предприятиям не только прогнозировать рыночные тренды, но и адаптировать продуктовую линейку, обеспечивая более глубокую персонализацию предложений. Усиление конкуренции также требует от предприятий интеграции инновационных методов управления жизненным циклом продукции, включая ускоренную разработку новых товаров и оптимизацию логистических цепочек

В связи с этим целью исследования является определение направлений использования инновационных технологий в повышении экспортных возможностей предприятий.

В процессе исследования применены не только общенаучные (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация) методы, но и специальные методы (контент-анализ, системный и процессный подходы).

Результатом исследования выступает модель, отражающая основные направления влияния инноваций на экспортные возможности предприятий. В исследовании определено, что на расширение экспортных возможностей предприятий маркетинговые и процессные инновации оказывают более значительно влияние, чем продуктовые инновации.

Ключевые слова: экспортные возможности, инновационная деятельность, продуктовые инновации, процессные инновации, маркетинговые инновации.

Samodelkin Sergey,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: samodelkin.s@internet.ru

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

The Role of Innovations in Increasing the Export Capabilities of Enterprises

Abstract. In the current conditions of global growth and progressive development, increasing the competitiveness of enterprises in foreign markets necessitates the development and launch of new products that meet rapidly changing consumer demands, as well as new ways to promote them, based on the use of innovative technologies that allow enterprises not only to predict market trends, but also to adapt the product line, ensuring deeper personalization of offers. Increased competition also requires enterprises to integrate innovative methods of product life cycle management, including accelerated development of new products and optimization of supply chains. In this regard, the purpose of the study is to determine the directions for using innovative technologies to increase the export capabilities of enterprises.

In the process of research, not only general scientific (observation, description, measurement, theorization, formalization) and universal (analysis, synthesis, generalization, deduction, induction, classification) methods were used, but also special methods (content analysis, systems and process approaches).

The result of the study is a model reflecting the main directions of the influence of innovations on the export capabilities of enterprises. The study determined that marketing and process innovations have a more significant impact on the expansion of enterprises' export capabilities than product innovations.

Keywords: export capabilities, innovation activities, product innovations, process innovations, marketing innovations.

На протяжении долгого периода времени инновации и экспорт рассматривались как два независимых ключевых фактора повышения конкурентоспособности предприятия. Так, инновации позволяют обеспечить повышение объёма добавленной стоимости для предприятий за счёт улучшения продуктов и услуг, более активного развития процессов или бизнес-моделей. Экспорт выступает двигателем роста бизнеса, открывая новые рынки и возможности при недостаточной ёмкости внутреннего рынка или повышении его конкурентности. Учитывая значительное влияние экспорта и инноваций на показатели функционирования предприятий, в современных исследованиях широко представлены модели развития предприятий с учётом их комбинаций в стратегии развития предприятий. При этом оценке взаимного влияния инноваций и расширения экспортной деятельности не уделяется достаточного внимания. Однако инновации являются движущей силой экспорта, предоставляя предприятиям необходимые инструменты для работы на зарубежных рынках путём адаптации продукции к потребностям иностранных клиентов. Аналогичным образом экспорт может способствовать инновациям, предоставляя знания о новых продуктах, практиках или процессах через изучение международных рынков в своём экспортном опыте [1]. В связи с этим целью исследования является определение направлений использования инновационных технологий в повышении экспортных возможностей предприятий. В качестве задач определено изучение роли инноваций в расширении экспортных возможностей предприятий, а также формирование модели, отражающей основные направления влияния инноваций на экспортные возможности предприятий.

При проведении исследования использовались как общенаучные методы (наблюдение, описание, измерение, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, классификация), так и специальные методы (контент-анализ, системный и процессный подходы).

В качестве объекта исследования выступают предприятия, осуществляющие экспортную деятельность на зарубежных рынках.

В современных условиях, с учётом взаимосвязи между инновациями и экспортом, необходима разработка интегрированной экспортно-инновационной стратегии, направленной на выявление синергетических эффектов и формирования интегративной модели инноваций и экспортных возможностей. Целью такой модели должна стать разработка путей совместного совершенствования инновационной и экспортной деятельности, которые могут принести большую выгоду с использованием минимально возможных ресурсов за счёт получения дополнительных эффектов от взаимного использования экспортных

и инновационных возможностей. При этом степень взаимосвязи между инновациями и экспортом зависит от внешнего инновационного сотрудничества и способности внедрять новые или усовершенствованные продукты и методы производства.

В Руководстве ОЭСР, принятом в Осло, инновации классифицируются по четырём категориям: инновации в продуктах, инновации в процессах, инновации в маркетинге и организационные инновации [2]. Первые две категории позволяют констатировать, что инновации в продуктах предоставляют предприятиям конкурентное преимущество за счёт внедрения новых или улучшенных товаров или услуг, увеличения спроса со стороны потребителей, в то время как инновации в процессах предназначены для снижения производственных затрат и повышения производительности за счёт изменений в методах или технологиях. Ещё одна классификация инноваций делит инновации на две категории: технологические инновации и нетехнологические инновации. Инновации в продуктах и процессах связаны с первыми, в то время как организационные структуры и управленческие процессы — со вторыми.

Потенциальные возможности на экспортных рынках определяются способностью предприятия внедрять новые или усовершенствованные продукты и методы производства. Так, авторами обосновано [1; 3], что новые технологии, более эффективные методы производства, а также новые продукты и процессы, являющиеся результатом технологических инноваций, помогают руководству предприятий-экспортёров реагировать на технологические и экологические изменения на высококонкурентных глобальных рынках. Однако, несмотря на значительный интерес со стороны академического сообщества к оценке влияния инноваций на показатели экспорта, не в полной мере раскрываются вопросы влияния структуры инноваций, а также нетехнологических инноваций [1; 4].

Исследования влияния инноваций на показатели экспорта показали положительный эффект [3-5]. Однако исследования, как правило, сосредоточены только на одной категории инноваций или исключительно на технологических инновациях, не принимая во внимание нетехнологические инновации. Соответственно, дальнейшее изучение вопросов влияния нетехнологических инноваций, а также структуры инноваций на экспортные возможности выступает важным направлением, в том числе для разработки соответствующей интегральной модели для понимания инновационного процесса в развитии экспорта.

Внедрение нетехнологических инноваций создаёт соответствующую среду и способствует внедрению технологических инноваций, что, в свою очередь, повышает эффективность деятельности предприятия. Так, например, экспортные рынки могут стать источником новой информации, которая приводит не только к улучшениям в технологической сфере, реализуемым в виде инноваций в продуктах, но и приносит новые идеи в существующий маркетинговый комплекс предприятия, формируя предпосылки к маркетинговым инновациям. Нетехнологические изменения могут затрагивать организационную сферу, что выражается в совершенствовании управленческих процессов, оптимизации цепочек поставок, внедрении гибких организационных структур. Соответственно, технологические и нетехнологические инновации важно рассматривать как взаимосвязанный комплекс, включающий продуктовые, маркетинговые, организационные и процессные инновации. Их синергия формирует общую инновационную модель поддержки экспорта, которая позволяет предприятиям успешно выходить на международные рынки, адаптироваться к их требованиям и обеспечивать долгосрочное конкурентное преимущество. Решение ключевых задач расширения экспортных возможностей посредством инновационных решений представлено на рисунке 1.

Внедрение инноваций в экспортную стратегию предприятия должно быть основано на синергетическом взаимодействии различных инновационных компонентов. Так, например, взаимосвязь продуктовых и маркетинговых инноваций способствует адаптации выпускаемой продукции к особенностям спроса на зарубежных рынках и повышению уровня международной конкурентоспособности. Процессные инновации, в свою очередь, усиливают маркетинговую деятельность за счёт увеличения скорости выхода на новые рынки, снижения операционных затрат и повышения эффективности каналов сбыта. Следует отметить, что формирование экспортной стратегии вызывает необходимость оценки степени взаимосвязи инноваций и экспортных возможностей предприятий.

Также важным вопросом, требующим проведения дополнительных исследований, выступают методы оценки инноваций и их взаимосвязи с ростом экспортных возможностей. Так, традиционно в научных исследованиях [6-8] проводится оценка влияния инноваций на результаты функционирования предприятий посредством использования следующих критериев: патентная активность и объём затрат

на НИОКР, и в большей степени сосредоточена на продуктовых инновациях. Однако технологические инновации не в полной мере объясняют инновационную деятельность предприятий. Соответственно, в процессе оценки влияния инноваций на экспортные возможности требуется проведение всестороннего анализа влияния как продуктовых, так и процессных и маркетинговых инноваций, что вызывает необходимость проведения дальнейших исследований и разработки методики оценки степени инновационности экспортной стратегии.

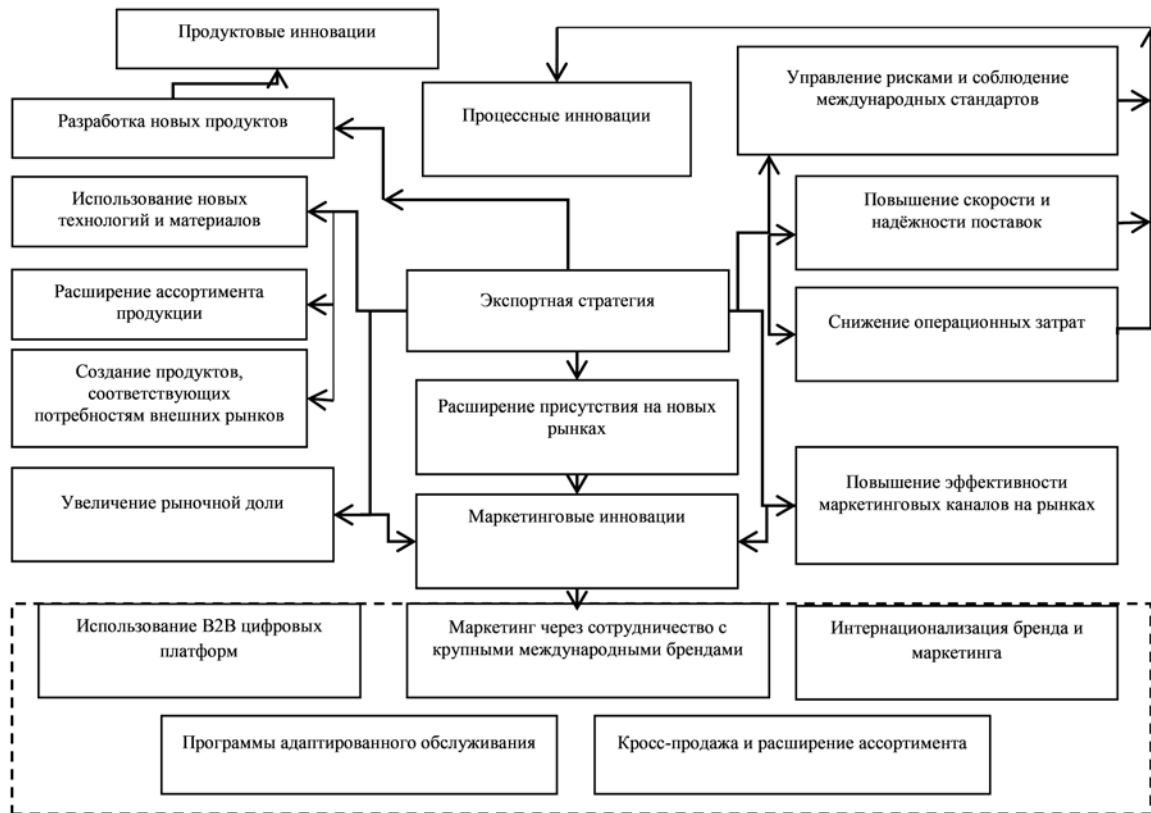


Рис. 1. Интегрированная модель инноваций в развитии экспортной стратегии предприятия

Fig. 1. Integrated innovation model in the development of the company's export strategy

Источник: разработано авторами.

Результаты исследования роли инноваций и экспортных возможностей продемонстрировали наличие взаимного синергетического влияния. Однако большинство исследований сосредоточено на оценке влияния технологических инноваций на результаты экспортной деятельности предприятий. В современных условиях роста глобальной конкуренции и быстро меняющихся требований потребителей к качеству и содержанию продукта, скорости и способов доставки, а также инструментам коммуникационного взаимодействия необходимо сосредоточиться на развитии интегрированной модели инновационного развития, включающей все категории инноваций, способных обеспечить повышение экспортных возможностей предприятия.

Литература

1. Fassio C. Export-led innovation: the role of export destinations. *Industrial and Corporate Change*, 2018. 27 (1). 149–171.
2. Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html
3. Фаязова С. И. Влияние инноваций на экспортную деятельность: эмпирический анализ российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. №. 1. С. 56–69.

4. *Heredia J., Flores A., Heredia W., Arango, R., & Medina, L.* How innovation influences on export performance: A configuration approach for emerging economies. *Journal of technology management & innovation*, 2019. 14 (4). 54–65.
5. *Воронина Т. В., Яценко А. Б., Калиниченко М. П.* Современные тенденции и факторы роста высокотехнологичного экспорта // *Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление*. 2021. Т. 7. №. 4. С. 13–20.
6. *Лысенкова М. В., Шичко Л. А.* Международные, национальные индексы и рейтинги: аналитическая оценка инновационной деятельности университетов // *Белорусский экономический журнал*. 2022. № 4. С. 130–147.
7. *Купричев М. А.* Проблемы финансирования инновационной деятельности в России // *Экономика и предпринимательство*. 2013. № 3 (32). С. 326–329.
8. *Androsova I., Simonenko E.* Innovative approach to strategic management of machine-building enterprises // *Економічний часопис-XXI*. 2016. Vol. 157. No. 3-4-1. P. 94–96.

Сахиуллин Ильнур Ильдарович,

аспирант,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: isakhiullin@yandex.ru,

SPIN-код: 6957-4272

Анализ потребностей пользователей как основа для принятия решений в разработке новых IT-продуктов

Аннотация. Статья исследует формирование эффективной методологии принятия решений при разработке новых IT-продуктов, подчёркивая необходимость согласования характеристик продукта с развивающимися потребностями рынка. Особое внимание уделяется комплексному подходу, объединяющему анализ ценности для заинтересованных сторон, управление требованиями к качеству и предиктивную аналитику. Обсуждение использования отраслевых знаний, потребительских ожиданий и конкурентного бенчмаркинга показывает, как предлагаемая методология обеспечивает принятие обоснованных решений на всех этапах жизненного цикла продукта. Исследование демонстрирует, что непрерывный анализ рынка и итеративные циклы обратной связи снижают неопределённость, повышают актуальность продукта и увеличивают успех коммерциализации. Подчёркивается, что такой подход позволяет IT-компаниям создавать инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка, при сохранении конкурентоспособности и обеспечении устойчивого роста. Эта статья предназначена для специалистов в области IT, продакт-менеджеров и предпринимателей, которые стремятся использовать эффективные методики для успешной разработки и внедрения новых продуктов в динамично меняющихся рыночных условиях.

Ключевые слова: цифровизация, IT-продукты, предиктивная аналитика, пользовательские потребности, бенчмаркинг, машинное обучение, итеративный подход.

Sakhiullin Ilnur,

Postgraduate Student,

Synergy University, Moscow,

E-mail: isakhiullin@yandex.ru,

SPIN-code: 6957-4272

User Needs Analysis as a Foundation for Decision-Making in New IT Product Development

Abstract. This article explores the development of an effective decision-making methodology for new IT product development, emphasizing the need to align product characteristics with evolving market needs. Special attention is given to a comprehensive approach that combines stakeholder value analysis, quality requirements management, and predictive analytics. The discussion of industry knowledge utilization, consumer expectations, and competitive benchmarking demonstrates how the proposed methodology enables informed decision-making throughout the product lifecycle. The research shows that continuous market analysis and iterative feedback cycles reduce uncertainty, enhance product relevance, and increase commercialization success. It emphasizes that this approach enables IT companies to create innovative products that meet market requirements while maintaining competitiveness and ensuring sustainable growth. This article is intended for IT professionals, product managers, and entrepreneurs who seek to implement effective methodologies for successful product development and implementation in dynamic market conditions.

Keywords: digitalization, IT products, predictive analytics, user requirements, benchmarking, machine learning, iterative approach.

В условиях стремительной цифровизации и развития информационных технологий разработка конкурентоспособных ИТ-продуктов требует принципиально нового подхода к анализу потребностей пользователей. Традиционные методы разработки программного обеспечения уже не способны обеспечить необходимый уровень понимания запросов целевой аудитории, что обуславливает актуальность исследования современных методологий создания ИТ-решений.

Целью данного исследования является разработка комплексного подхода к анализу пользовательских потребностей при создании ИТ-продуктов. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать существующие методы оценки пользовательских потребностей; исследовать роль предиктивной аналитики в прогнозировании запросов целевой аудитории; разработать систему управления требованиями к качеству ИТ-продуктов; сформировать рекомендации по внедрению комплексного подхода в практику разработки программного обеспечения.

В ходе исследования использовались такие методы, как системный анализ, предиктивная аналитика, а также инструменты конкурентного сравнения и поэтапной разработки. При анализе пользовательских предпочтений применялись актуальные методы машинного обучения и работы с большими данными.

В качестве объекта исследования выбран процесс создания современных ИТ-продуктов. Предмет исследования — методология анализа и учёта пользовательских потребностей при создании программного обеспечения. Результаты работы будут полезны ИТ-специалистам, продакт-менеджерам и предпринимателям, заинтересованным в создании конкурентоспособных продуктов и решениям по оптимизации процессов.

Особое внимание в исследовании уделяется анализу пользовательских потребностей. Такой анализ рассматривается как система, включающая оценку сценариев использования продукта, сбор отзывов и тестирование прототипов, что позволяет более точно соответствовать ожиданиям целевой аудитории, а также анализ ценности для всех заинтересованных сторон, включая конечных пользователей, инвесторов и бизнес-партнёров. Такой анализ позволяет выявить точки пересечения интересов различных групп и сформировать оптимальную стратегию развития продукта.

Управление требованиями к качеству выступает вторым важнейшим элементом комплексного подхода. В современных реалиях недостаточно просто создать функциональный продукт — он должен соответствовать высочайшим стандартам качества и удобства использования. Это достигается путём непрерывного мониторинга пользовательского опыта и оперативной корректировки параметров продукта.

Особую роль в данном контексте играет предиктивная аналитика [2]. Используя передовые алгоритмы машинного обучения и анализа больших данных, разработчики получают возможность прогнозировать будущие потребности пользователей. Это позволяет заблаговременно адаптировать продукт под меняющиеся запросы аудитории и оставаться на шаг впереди конкурентов.

Интеграция этих трёх компонентов создаёт синергетический эффект, существенно повышающий эффективность разработки. При этом важно отметить, что данный подход не является статичным — он должен постоянно эволюционировать вместе с развитием технологий и изменением пользовательских предпочтений.

Практическая реализация комплексного подхода требует создания гибкой системы управления проектом, способной оперативно реагировать на получаемые данные и корректировать направление разработки. В этом контексте особую важность приобретает формирование междисциплинарных команд, объединяющих специалистов различного профиля: аналитиков, разработчиков, дизайнеров и экспертов по пользовательскому опыту.

Таким образом, использование комплексного подхода при анализе потребностей пользователей становится не просто желательным, а необходимым условием успешной разработки современных ИТ-продуктов. Это позволяет создавать решения, максимально соответствующие ожиданиям целевой аудитории и способные эффективно конкурировать на динамичном рынке информационных технологий.

Разработка инновационных ИТ-продуктов в современных условиях требует комплексного подхода, основанного на интеграции отраслевой экспертизы, глубоком понимании потребительских ожиданий и тщательном конкурентном анализе. Методология принятия решений при создании программного обеспечения должна охватывать весь жизненный цикл продукта, начиная от концептуального проектирования и заканчивая поддержкой после внедрения [4].

Отраслевые знания играют фундаментальную роль в определении технологического стека и архитектурных решений. Эксперты, обладающие глубокими знаниями отраслевой специфики, способны заранее выявлять возможные трудности и предлагать наиболее эффективные пути их решения на каждом этапе проектирования. Это особенно актуально при разработке специализированных ИТ-продуктов, где важно учитывать целый ряд профессиональных особенностей и регулятивных норм.

Изучение ожиданий пользователей позволяет выстраивать продуктовую стратегию, максимально соответствующую потребностям целевой аудитории. В условиях растущих требований к функционалу и удобству программного обеспечения постоянный анализ пользовательских предпочтений и откликов даёт возможность своевременно корректировать продукт.

Также значительную роль играет конкурентный бенчмаркинг, который обеспечивает выявление лучших рыночных практик и способствует формированию уникальных конкурентных преимуществ разрабатываемого решения.

Тщательное изучение существующих на рынке продуктов позволяет избежать повторения чужих ошибок и сосредоточиться на создании действительно уникального ценностного предложения [3].

Предлагаемая методология обеспечивает системный подход к принятию решений на всех этапах жизненного цикла ИТ-продукта. На стадии планирования она помогает определить оптимальный набор функций и технологическую архитектуру. В процессе разработки методология обеспечивает баланс между техническим совершенством и удобством использования. На этапе внедрения и поддержки она позволяет эффективно управлять изменениями и развитием продукта в соответствии с меняющимися потребностями рынка.

Таким образом, интеграция отраслевых знаний, понимания потребительских ожиданий и результатов конкурентного бенчмаркинга создают надёжную основу для принятия обоснованных решений при разработке ИТ-продуктов. Это обеспечивает не только технологическое совершенство решения, но и его коммерческий успех на рынке.

Постоянное изучение динамики рынка и регулярное взаимодействие с целевой аудиторией становятся важнейшими факторами для разработки востребованных технологических решений. Компании, использующие итеративные методы работы над продуктами, как правило, чаще достигают успеха на этапе коммерциализации. Это связано с тем, что регулярное тестирование гипотез и систематический сбор данных о поведении пользователей позволяют гибко адаптироваться к изменениям, корректируя стратегию развития продукта в режиме реального времени. В итоге принятие стратегических решений сопровождается меньшим уровнем неопределённости.

Следует подчеркнуть, что классические подходы, предполагающие изолированную разработку продукта без вовлечения конечных пользователей, зачастую приводят к созданию решений, которые не находят отклика у аудитории. Противоположный подход современных методологий направлен на активное участие потенциальных клиентов уже на начальных стадиях проектирования. Такой способ работы позволяет своевременно выявлять и устранять существенные недостатки продукта, тем самым снижая риски его выхода на рынок.

Регулярный анализ рыночной конъюнктуры помогает не только выбрать наиболее эффективную стратегию монетизации, но и точно определить позиционирование продукта, что повышает его конкурентоспособность и востребованность.

При этом важную роль играет не только количественный анализ данных, но и качественные исследования, позволяющие глубже понять мотивацию и поведенческие паттерны целевой аудитории [1].

Практика показывает, что компании, использующие итеративные циклы обратной связи, могут сократить время вывода продукта на рынок на 30–40% при одновременном улучшении пользовательского опыта и, как следствие, повышении востребованности. Это достигается за счёт раннего выявления и устранения потенциальных проблем в продукте, а также более эффективного использования ресурсов разработки. В конечном итоге такой подход не только повышает шансы на успешную коммерциализацию, но и способствует формированию устойчивого конкурентного преимущества на рынке ИТ-решений.

Проведённое исследование убедительно демонстрирует, что современная разработка ИТ-продуктов требует принципиально нового, комплексного подхода к анализу потребностей пользователей и созданию инновационных решений. Представленная методология, основанная на интеграции глубокого

анализа ценности, управления требованиями к качеству и предиктивной аналитики, создает мощный фундамент для успешной разработки конкурентоспособных продуктов.

Особую значимость приобретает синергетический эффект от объединения различных компонентов подхода. Формирование кросс-функциональных и междисциплинарных команд, включающих специалистов разного профиля, позволяет обеспечить всесторонний взгляд на процесс разработки и максимально учесть интересы всех заинтересованных сторон. При этом непрерывное отслеживание и мониторинг состояния, а также метрик клиентского опыта и оперативная корректировка параметров продукта становятся неотъемлемой частью процесса разработки.

Внедрение предложенного подхода позволяет ИТ-компаниям достигать впечатляющих результатов. Сокращение времени вывода продукта на рынок на 30–40% при одновременном повышении его качества наглядно демонстрирует эффективность методологии. Использование передовых алгоритмов машинного обучения и анализа больших данных открывает новые возможности для прогнозирования будущих потребностей пользователей и своевременной адаптации продукта.

Важнейшим преимуществом представленного подхода является его гибкость и способность эволюционировать вместе с развитием технологий. В условиях стремительно меняющегося технологического мира это становится одним из критически важных факторов успеха. Интеграция отраслевой экспертизы с глубоким пониманием потребительских ожиданий позволяет создавать по-настоящему инновационные решения, отвечающие самым высоким стандартам качества.

Результаты исследования убедительно показывают, что компании, внедряющие описанный подход, получают существенные конкурентные преимущества. Таким образом, применение комплексного подхода способствует не только улучшению качества создаваемых ИТ-продуктов, но и формированию прочной основы для устойчивого развития компании. Регулярный анализ рыночной ситуации совместно с активным взаимодействием с потенциальными клиентами позволяет существенно снизить возможные риски и более эффективно распределять ресурсы. Всё это делает комплексный подход неотъемлемым элементом успешной разработки современных ИТ-решений, обеспечивая компаниям создание инновационных продуктов, в наибольшей степени отвечающих требованиям целевой аудитории и способных уверенно конкурировать на быстро меняющемся рынке информационных технологий.

Литература

1. Многогранная аналитика в ИТ: от понимания потребностей до оптимизации процессов [Электронный ресурс] // Хабр. URL: <https://habr.com/ru/articles/813391/> (дата обращения: 29.03.2025).
2. Обзор предиктивной аналитики: её преимущества и значение в бизнесе [Электронный ресурс] // Urban University. URL: <https://urban-university.ru/news/tpost/v68o1imps1-obzor-prediktivnoi-analitiki-ee-preimusc> (дата обращения: 29.03.2025).
3. Разработка ИТ-продуктов [Электронный ресурс] // СберТех. URL: <https://platformv.sbertech.ru/blog/razrabotka-it-produktov> (дата обращения: 29.03.2025).
4. Data Driven: как принимать решения на основе данных [Электронный ресурс] // Uplab. URL: <https://www.uplab.ru/blog/data-driven/> (дата обращения: 29.03.2025).

Серегин Роман Александрович,

аспирант кафедры менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: seregin78@mail.ru

Управление формированием интегрированных производственных структур при слиянии и поглощении организаций

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли управления в формировании интегрированных производственных структур при слиянии и поглощении организаций. В ней раскрывается роль и актуальность вопроса управления в формировании структур компании при процессе интеграции после завершения сделки по слиянию и поглощению. Это особо востребовано на данный момент, так как многие компании в условиях глобализации и финансовой нестабильности в своих стратегиях делают ставку на слияния и поглощения конкурентов или партнёров. В статье приводятся и рассматриваются различные методы анализа и используются статистические данные для исследования, полученные из открытых источников аналитических компаний и изданий, как отечественных – «Коммерсант» и агентства АК&М, так и зарубежного агентства McKinsey. Рассматриваются фундаментальные подходы к анализу и оценка сделок по слиянию и поглощению. Отдельное внимание в статье уделено современным исследованиям тенденций рынка слияний и поглощений.

В статье отмечается, что количество сделок по слияниям и поглощениям растёт, а в результате многие сделки по слияниям и поглощениям с течением времени оказываются малоэффективными или заканчиваются плачевно для уже единой объединённой компании, часть таких сделок и реструктуризации приводит единую компанию к банкротству. Производится классификация и укрупнение всех стадий сделки и интеграции на три этапа. По приведённой аналитике результатов и выводам можно увидеть, что часто – это следствие недостаточного внимания к третьему этапу сделки, а именно управлению формированием структуры компании после сделки по слияниям или поглощениям, а также ненадлежащего поэтапного контроля за происходящим преобразованием структуры.

На основании исследований в статье сделан вывод, что особая, даже ключевая, роль для успешного завершения всего процесса сделки по слиянию и поглощению лежит в правильном и грамотном управлении формированием структуры компании при процессе интеграции. Отдельно отмечается, что начинать и уделять внимание процессу формирования структур необходимо ещё на первом этапе процесса сделки – на стадии поиска и выбора партнёра для слияния или поглощения, и управлять им после сделки до полного формирования интегрированной структуры.

Ключевые слова: слияния и поглощения организаций, формирование структур, управление компаниями, реорганизация, реструктуризация.

Seregin Roman,

Postgraduate Student
at the Department of Management,
Synergy University, Moscow,
E-mail: seregin78@mail.ru

Managing the Formation of Integrated Production Structures During Mergers and Acquisitions of Organizations

Abstract. The article is devoted to the study of the role of management in the formation of integrated production structures during mergers and acquisitions of organizations. The role and relevance of the management issue in the formation of company structures in the process of integration after the completion of a merger and acquisition transaction are revealed. This is especially in demand at present, since many companies in the context of globalization and financial instability rely in their strategies on mergers and acquisitions of competitors or partners. The article presents and discusses various methods of analysis and uses statistical data obtained from open sources of analytical companies and publications, both domestic Kommersant and AK&M agency, and foreign agency McKinsey. The fundamental approaches to the analysis and evaluation of mergers and acquisitions are considered. Particular attention in the article is paid to modern studies of trends in the mergers and acquisitions market.

The article notes that the number of mergers and acquisitions is growing, and as a result, many mergers and acquisitions eventually prove ineffective or end badly for the already merged company, some of such transactions and restructurings lead the merged company to bankruptcy. Classification and unification of all stages of the transaction and integration into three stages is carried out. According to the presented analysis of the results and conclusions, this is often a consequence of insufficient attention to the third stage of the transaction, namely, managing the formation of the company's structure after the merger or acquisition transaction, as well as insufficient step-by-step control over the ongoing transformation of the structure.

Based on the conducted research, the article concludes that a special, even key, role for the successful completion of the entire merger and acquisition process belongs to the correct and competent management of the formation of the company's structure in the integration process. Separately, it is noted that it is necessary to start and pay attention to the process of forming structures at the first stage of the transaction process – at the stage of searching for and selecting a partner for a merger or acquisition and manage it after the transaction until the integrated structure is fully formed.

Keywords: mergers and associations of organizations, m&a, management of structures, management of companies, reorganization, restructuring.

В настоящее время происходит достаточно большое количество сделок по слиянию и поглощению компаний. Многие компании в условиях глобализации и финансовой нестабильности в своих стратегиях делают ставку на слияния и поглощения конкурентов или партнёров. Для этого они формируют в своих структурах целые подразделения и департаменты по сделкам слияния и поглощения, в задачи которых входят поиск и анализ потенциальных компаний для сделок и заключение поэтапно самих сделок. На сделки выделяются огромное финансирование и бюджеты, но в результате многие сделки по слияниям и поглощениям с течением времени оказываются мало эффективны или заканчиваются плачевно для уже единой объединённой компании. Это вызывает определённое недоумение, так как много времени и ресурсов компании тратят на поиск и заключение сделки, просчитывая все варианты, а количество негативных результатов постоянно растёт. Стоит насущная проблема в анализе причин происходящих и выработке решений для снижения рисков получения негативного результата при будущих сделках слияния и поглощения. И в данной статье уделяется отдельное внимание одному из ключевых моментов после завершения сделки по слиянию и поглощению — управлению формированием производственных интеграционных структур. На данный момент этому вопросу часто отводят второстепенную роль и уделяют мало времени, и, как итог, имеется негативный результат. Анализ результатов исследований зачастую показывает, что это следствие недостаточного внимания к управлению формированием структуры компании при интеграции после сделки по слиянии или поглощению, а также ненадлежащего контроля за происходящим поэтапно преобразованием структуры.

Научной основой для исследования и анализа ситуации является использование различных методов, опирающихся на исследования данных и статистику по сделкам слияний и поглощений. Предпочтительно использование системного и сравнительного анализа для сбора, обобщения и обработки эмпирических

и статистических данных, а анализ причинно-следственных связей применять для выявления цепочек взаимосвязей и получения результатов для выводов. Для системного и статистического анализа рынка России по слияниям и поглощениям в статье использовались выпуски разных лет агентства АК&М «Бюллетень «Рынок слияний и поглощений» [1] и анализ успешности сделок слияний и поглощений, ежегодно публикуемый газетой «Коммерсант» [2], также проводился анализ на основании публично размещённых данных на сайтах ФНС [3] и Росстата России [4] и международного агентства McKinsley [5–7]

Все исследования и статистический анализ, начиная с планирования и поиска подходящих компаний, структурированию и прохождению сделки, интеграции после свершения сделки и формирования интегрированной структуры делались на основании методов и подходов, который многократно и разносторонне описаны в зарубежной и отечественной литературе авторами С. Фостером [8], Г. Патриком [9], Г. Динзом [10], С. Гвардиным [11], они применялись в купе с новыми тенденциями на новые на рынке, изложенные в работах [12] и [13].

Основанием для экономического анализа сделок слияний и поглощений взят подход, изложенный в книге Д. А. Ендовицкого и В. Е. Соболевой [14], в которой авторами была предложена методология теоретических исследований и анализа интеграции компаний на принципах системности и комплексности при сделках слияния и поглощения. При этом отдельно использовалась предложенная ими система показателей экономического анализа слияний и поглощений не только при формировании оценки эффективности и привлекательности до сделки, но и после свершения сделки в процессе и после интеграции, что очень важно при управление формированием интегрированных производственных структур при сделках и анализе результатов совершенного слияния и поглощения. Также в статье рассматривался и использовался зарубежный подход и опыт для оценки и анализа, отраженный в работе Фрэнка Ч. Эванс [15].

Ежегодно в мире происходят тысячи сделок по слияниям и поглощениям, часть из них попадает в публичную плоскость и на первые полосы газет и информационных ресурсов, разнося новость о «сделке века», часть остается «непубличной» и закрытой. И Россия здесь не исключение, а зачастую Россия является лидером по росту рынка слияний и поглощений, как пример свежие исследования агентства АК&М по рынку слияний и поглощений в России по итогам 2024 года (публикуется ежегодно в «Бюллетене «Рынок слияний и поглощений» [1]) и аналитика этого исследования в газете «Коммерсант» [2]. Согласно данному исследованию, объём сделок с минимальным порогом 100 млн рублей вырос по сравнению с предыдущим годом в рублёвом выражении достаточно существенно — на 18,1%, а сумма самих сделок отчётного периода возросла с 4,33 трлн до 5,11 трлн руб., это максимум за всю историю наблюдений и эти данные подтверждаются статистикой ФНС и Росстата России [3; 4].

Одним из мировых исследований рынка слияний и поглощений является агентство McKinsey и по опубликованному недавно исследованию и его последнему исследованию [5; 7] показывает, что мировой рынок слияний и поглощений не продемонстрировал стремительного восстановления в 2024 году, как в России, и стоимость сделок выросла всего на 12% до 3,4 триллиона долларов, и это после серьёзного падения на 18% в 2023 году. Агентство отмечает, что большинство проблем, с которыми сталкиваются участники сделок, изменились и будут меняться в будущем.

Но все эти ежегодные аналитические исследования концентрируют своё внимание на момент самих сделок и причины снижения или роста рынка в конкретном году. Но тем временем в аналитике и докладах агентств не отражается, что всё больше компаний начинают с осторожностью смотреть и откладывать сделки слияния и поглощения, и это связано с анализом ими уже приобретённого опыта по произведённым ранее сделкам и продолжительного опыта. То же агентство McKinsey приводит результаты глобального опроса 1000 самых крупных компаний и игроков на рынке слияний и поглощений [6], в котором говорится, что они чаще других говорили, что их организации проводили даже распродажу активов за последние пять лет, и большинство этих продаж составили как раз активы приобретены ранее. Это отражается и в отечественных исследованиях тенденций рынка слияний и поглощений [12; 13]. Здесь следует вспомнить ещё немного более ранее исследование, которое было одним из первых крупных исследований в данной области, которое было проведено Грейм Динзом с коллегами [10]. Их исследование и глубокий анализ коснулись тогда более 1300 компаний, осуществленный более 900 глобальными компаниями. По результатам получилось, что более половины компаний получили снижение или уничтожение стоимости объединённых компаний. Это удивительно, ведь мы слышим о больших цифрах самих сделок, и оценка различными методами [14; 15] указывает только на положительный результат, а по факту

по прошествии двух трех месяцев все забывают об этих сделках, и что происходит далее — неизвестно. А при этом исследования и факты указывают на то, что большинство сделок через несколько лет приводят к большим убыткам и даже банкротству объединённой компании.

Для анализа необходимо обобщить разные подходы к процессу по сделкам слияния и поглощения [8-11], начиная с поиска и планирования партнёра для слияния и поглощения до полной интеграции компаний и оценке эффективности произведённой сделки.

Для этого предлагается новый подход к классификации реализации всего процесса сделки слияний и поглощений, в отличие от традиционного, для анализа предлагается разделить все стадии процесса сделки на 3 этапа (табл. 1):

- 1) поиск, планирование и оценка сделки;
- 2) процедура сделки и её завершение;
- 3) интеграция после сделки.

Таблица 1

Предлагаемый подход

Table 1

Proposed approach

Реализация процесса слияния и поглощения компании							
Традиционный подход	Подготовительный этап сделки	Выбор компании для слияния и поглощения	Всесторонний анализ	Due diligence	Заключение и завершение сделки	Интеграция компании	Оценка эффективности
Предлагаемый подход	1 этап. Поиск, планирование и анализ			2 этап. Процедура сделки и ее завершение		3 этап. Интеграция после сделки	

После анализа всех трех этапов сделки становится понятно, на каком этапе таится наибольшая угроза получения результата, где теряется фокус и происходит ненадлежащий контроль. И при этом необходимо выделить особым моментом — что руководством компаниями всегда уделяется особое внимание на первые две этапа сделки до кульминационного момента — закрытия сделки. После закрытия сделки и старта третьего этапа сделки начинается самая долгая и ответственная работа по формированию интеграции структур в единую. И руководство на этой третьей стадии и начинает по ниспадающей с течением времени терять интерес и снижать контроль. К тому же открываются новые обстоятельства, которые не были предусмотрены в первоначальном плане. Именно на протяжении третьего этапа при ошибочном планировании и при ненадлежащем управлении процессом интеграции кроется большинство проблем, которые могут привести к убыткам или банкротству.

Результаты исследования и их анализ показывают, что это следствие недостаточного внимания к управлению формированием структуры компании после завершения сделки по слиянию или поглощению, а также ненадлежащего контроля за происходящим поэтапно преобразованием структуры.

Основной вывод, который можно сделать на основании анализа и исследования сделок слияния и поглощения, — это особая, даже ключевая роль в успешном завершении процесса сделки по слиянию и поглощению на третьем этапе, она предполагается в правильном и грамотном управлении формированием структуры компании в процессе интеграции. Структуры компаний до сделки всегда отличаются друг от друга и имеют свои недостатки и преимущества. Необходимо детально проанализировать каждое подразделение без исключения существующих структур, сформировать видение объединённой структуры, разработать стратегию реорганизации структур в единую и грамотно управлять этим процессом на всех этапах до полной интеграции. Начинать этот процесс необходимо ещё на стадии поиска и выбора партнёра для слияния или поглощения и управлять им после сделки до полного формирования интегрированной структуры, при необходимости вносить корректировки в процессе на любом из этапов сделки и интеграции.

Управление формированием интегрированных производственных структур при слияниях и поглощениях — это комплексная задача, требующая особого внимания и тщательной подготовки, начиная с первых этапов сделки и при необходимости корректировки на каждом этапе, а также участия различных специалистов. Успешная интеграция возможна лишь при условии чёткого планирования и детальной

проработки, грамотной оценки рисков и эффективного взаимодействия всех участников процесса и постоянном контроле процесса.

Литература

1. Бюллетень «Рынок слияний и поглощений» [Электронный ресурс] // Сайт компании «АК&М». URL: <https://market.akm.ru/catalog/rynok-sliyanii-i-pogloshcheniy/byulleten-rynok-sliyanii-i-pogloshcheniy-vypusk-322-itogi-2024/> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Бизнес поглощен слияниями [Электронный ресурс] // Сайт газеты «Коммерсант». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7498340?ysclid=m8zwht0xpl678703886> (дата обращения: 28.03.2025).
3. Прозрачный бизнес. Проверь себя и контрагента [Электронный ресурс] // Сайт ФНС России. URL: <https://pb.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 28.03.2025).
4. Исследования Росстата России [Электронный ресурс] // Сайт Росстата России. URL: <https://ross-tat.gov.ru/> (дата обращения: 28.03.2025).
5. Uncertainty in M&A: Postcards from the new normal [Электронный ресурс] // Сайт агентства McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/uncertainty-in-m-and-a-postcards-from-the-new-normal> (дата обращения: 28.03.2025).
6. M&A Annual Report: Is the wave finally arriving? [Электронный ресурс] // Сайт агентства McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends> (дата обращения: 28.03.2025).
7. Top M&A trends in 2024: Blueprint for success in the next wave of deals [Электронный ресурс] // Сайт агентства McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/top-m-and-a-trends-in-2024-blueprint-for-success-in-the-next-wave-of-deals> (дата обращения: 28.03.2025).
8. *Фостер Рид С., Рид Лажу А.* Искусство слияний и поглощений. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 957 с.
9. *Патрик А. П. Гохан.* Слияния, поглощения и реструктуризация компаний — М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. — 741 с.
10. *Динз Грейм, Крюгер Ф., Зайзель С.* К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 252 с.
11. *Гвардин С., Чекун И.* Слияния и поглощения. Эффективная стратегия для России». — СПб.: Питер — 192 с.
12. *Пирогов А.* Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5. С. 11–15.
13. *М. К. Чижова.* Новейшие тенденции на мировом рынке слияний и поглощений. Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 1105–1120.
14. *Ендовицкий Д. А., Соболева В. Е.* Экономический анализ слияний/поглощений компаний: научное издание. — М.: КНОРУС, 2016. — 446 с.
15. *Эванс Фрэнк Ч., Бишоп Дэвид М.* Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. — М.: Альпина Паблишер, 2009. — 417 с.

Сериков Кирилл Николаевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: sanochnik82@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1451-6166

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Стратегические перспективы развития ресторанного бизнеса в России

Аннотация. Ресторанный бизнес в России сейчас находится в сложном положении, которое определяется трансформационными процессами, полностью изменившими траектории его развития. Сложность оценивания перспектив развития ресторанного бизнеса заключается в том, что очень велик уровень неопределённости внешней среды и поэтому необходимо исходить из внутренних возможностей ресторанного бизнеса. Таким образом, актуальность данной темы обусловлена отсутствием универсального подхода к оценке стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса в России в условиях новых вызовов. Целью исследования является выявление наиболее вероятных стратегических перспектив развития российского ресторанного бизнеса. Задачи исследования: проведение компаративного анализа источников для определения теоретической базы исследования; выбор методики оценивания стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса; выявление наиболее вероятных стратегических перспектив и определение их характера. Методы исследования: в соответствии с выделенными задачами исследования на первом этапе был использован компаративный анализ источников для выявления теоретической базы исследования и критериев оценивания стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса. На втором этапе при помощи статистического анализа были найдены значения критериев для оценки, а также при помощи анализа разрывов была определена глубина разрыва между текущим и эталонным значениями и направление развития. На третьем этапе с помощью моделирования была построена дорожная карта стратегического развития ресторанного бизнеса в России. Результатом исследования является дорожная карта стратегического развития ресторанного бизнеса в России с горизонтом планирования на пять лет.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, стратегическое управление, стратегия развития, стратегические перспективы, тенденции развития.

Serikov Kirill,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: sanochnik82@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1451-6166

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological
Work of the Faculty
of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Strategic Prospects for the Development of the Restaurant Business in Russia

Abstract. The restaurant business in Russia is currently in a difficult situation, which is determined by the transformation processes that have completely changed the trajectories of its development. The difficulty in assessing the prospects for the development of the restaurant business lies in the fact that the level of uncertainty in the external environment is very high and therefore it is necessary to proceed from the internal capabilities of the restaurant business. Thus, the relevance of this topic is due to the lack of a universal approach to assessing the strategic prospects for the development of the restaurant business in Russia in the face of new challenges. The purpose of the study is to identify the most likely strategic prospects for the development of the Russian restaurant business. Research objectives: conducting a comparative analysis of sources to determine the theoretical basis for the study; choosing a methodology for assessing the strategic prospects for the development of the restaurant business; identifying the most likely strategic prospects and determining their nature. Research methods: in accordance with the identified objectives of the study, at the first stage, a comparative analysis of sources was used to identify the theoretical basis for the study and the criteria for assessing the strategic prospects for the development of the restaurant business. At the second stage, statistical analysis was used to find the values of the evaluation criteria, and gap analysis was used to determine the depth of the gap between the current and reference values and the direction of development. At the third stage, a roadmap for the strategic development of the restaurant business in Russia was built using modeling. The result of the study is a roadmap for the strategic development of the restaurant business in Russia with a five-year planning horizon.

Keywords: restaurant business, strategic management, development strategy, strategic prospects, development trends.

Текущее развитие российского ресторанного бизнеса является результатом трансформации, которую он пережил, пройдя две точки бифуркации — в 2020 году, когда был пик локдауна, вызванного пандемией коронавируса, и в 2022 году, когда санкционное давление с одной стороны и освободившиеся ниши на рынке общественного питания с другой стороны, создали беспрецедентные условия функционирования ресторанного бизнеса [6]. Неопределённость внешней среды в период прохождения данных точек была настолько велика, что все используемые стратегии перестали обеспечивать его успешное развитие. После двух значимых кризисов, которые следовали один за другим в краткосрочной перспективе, ресторанный бизнес в России претерпел сильные изменения, что сказалось на его стратегических ориентирах и тенденциях развития [3]. Оценивать стратегические перспективы любой отрасли российской экономики, в том числе и ресторанного бизнеса, на данный момент очень сложно, поскольку скорость и существенность изменения внешних факторов, влияющих на функционирование ресторанного бизнеса, настолько велики, что трудно их учитывать в стратегических мероприятиях, которые рассчитаны на пятилетний горизонт. Такая ситуация создает необходимость поиска новых подходов к оценке стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса в России. Целью исследования является выявление наиболее вероятных стратегических перспектив развития российского ресторанного бизнеса. Задачи исследования: проведение компаративного анализа источников для определения теоретической базы исследования; выбор методики оценивания стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса; выявление наиболее вероятных стратегических перспектив и определение их характера. Таким образом, актуальность данной темы обусловлена отсутствием универсального подхода к оценке стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса в России в условиях новых вызовов.

В соответствии с выделенными задачами исследования на первом этапе был использован компаративный анализ источников для выявления теоретической базы исследования и критериев оценивания стратегических перспектив развития ресторанного бизнеса. На втором этапе при помощи статистического анализа были найдены значения критериев для оценки, а также при помощи анализа разрывов была определена глубина разрыва между текущим и эталонным значениями и направление развития. На третьем этапе с помощью моделирования была построена дорожная карта стратегического развития ресторанного бизнеса.

В качестве объекта исследования был выбран российский ресторанный бизнес в период 2020–2024 гг.

На сегодняшний момент дано много определений понятию ресторанный бизнес, при прочих равных условиях их можно объединить в два обобщенных подхода. Если рассматривать первый подход, то ресторанный бизнес определяется как «организация такого вида обслуживания, которое обеспечивает клиента едой и напитками в специально отведённом для этого месте и отвечает основным гигиеническим и законодательным требованиям» [1, с. 257; 4]. Анализируя данное определение, можно сделать вывод, что авторы в рамках первого подхода делают упор на функциональный аспект данного термина. Второй подход учитывает несколько другие характеристики ресторанного бизнеса, а именно: ресторанный бизнес – это «организация такого вида обслуживания, которое удовлетворяет потребности клиента в качественном питании в специально отведённом для этого месте, а также предлагает определённый набор дополнительных услуг (музыка, развлечения) в соответствии с типом заведения и отвечает всем санитарно-гигиеническим требованиям и законодательным нормам и имеет целью получение прибыли предпринимателем» [5; 6]. Данное исследование основывается на втором подходе к определению ресторанного бизнеса, следовательно, основными характеристиками ресторанного бизнеса являются: основная ресторанная услуга (предоставление качественного питания); набор дополнительных услуг (обслуживание, музыкальная программа); соблюдение санитарно-гигиенических норм (определённых регламентом); получение прибыли [2, с. 22]. Данные элементы позволяют сформулировать критерии успешного долгосрочного развития организации ресторанного бизнеса: уровень качества питания, широта и глубина ассортимента дополнительных услуг, степень соблюдения санитарно-гигиенических норм и уровень рентабельности продаж [7, с. 668]. В таблице 1 представлены текущие и эталонные значения выделенных критериев.

Таблица 1

Текущие и эталонные значения критериев оценки перспектив развития ресторанного бизнеса¹²³⁴

Table 1

Current and reference values of criteria for assessing the prospects for the development of the restaurant business

Наименование критерия	Способ оценивания	Текущие значения, %	Эталонные значения, %	Разрыв
1. Уровень качества питания	Процент поданных жалоб и отказов от услуг ¹	25,8	0	–25,8
2. Широта и глубина ассортимента дополнительных услуг	Процент ресторанов с дополнительными услугами ²	79,5	100	+20,5
3. Степень соблюдения санитарно-гигиенических норм	По результатам проверок Роспотребнадзора (процент выявленных нарушений) ³	80	0	–80
4. Уровень рентабельности продаж	Средняя по отрасли ⁴	10,7	20	9,3

Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.

¹ Исследования [Электронный ресурс]. Регламент «ЭКСПЕРТ ГАРАНТ». URL: <https://reg.garantx.ru/research/> (дата обращения: 09.03.2025).

² Розничная торговля и общественное питание [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 09.03.2025).

³ Пищевая безопасность – новости и изменения, актуальные события и нововведения в системах менеджмента безопасности пищевой продукции (СМБПП) [Электронный ресурс]. Регламент «ЭКСПЕРТ ГАРАНТ». URL: <https://reg.garantx.ru/food-safety/> (дата обращения: 09.03.2025).

⁴ Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков: финансовые показатели в 2012–2024 гг. [Электронный ресурс]. test firm. URL: <https://www.testfirm.ru/otrasli/56/> (дата обращения: 09.03.2025).

По результатам анализа данных таблицы 1 можно составить дорожную карту перспектив стратегического развития ресторанного бизнеса с горизонтом планирования пять лет (рис. 1).

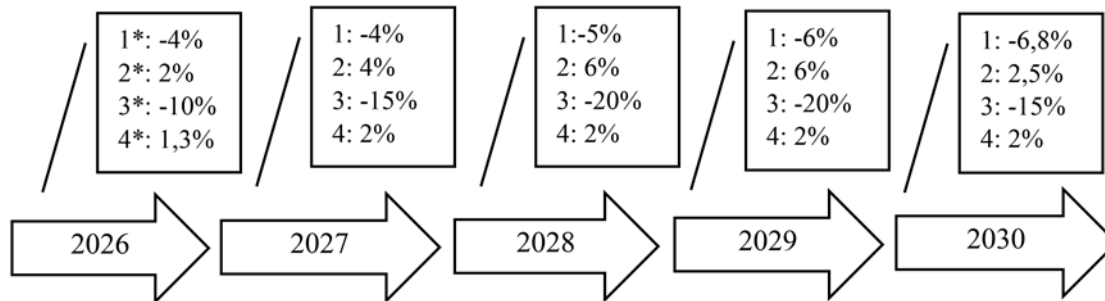


Рис. 1. Дорожная карта перспектив стратегического развития ресторанного бизнеса на 2026–2030 гг.

1. Уровень качества питания; 2. Широта и глубина ассортимента дополнительных услуг; 3. Степень соблюдения санитарно-гигиенических норм; 4. Уровень рентабельности продаж.

Fig. 1. Roadmap for the strategic development of the restaurant business for 2026–2030

*1. The level of food quality; 2. The breadth and depth of the range of additional services; 3. The degree of compliance with sanitary and hygienic standards; 4. The level of profitability of sales

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Достижение указанных на рисунке 1 темпов развития должно обеспечиваться определёнными тактическими мероприятиями, которые являются частью стратегий развития организаций ресторанного бизнеса. Оценка вероятности достижения указанных темпов развития является направлением дальнейших исследований.

Исследование показало, что на данный момент стратегические перспективы развития ресторанного бизнеса можно оценить через критерии, выделенные на основе главных для ресторанного бизнеса аспектов. Такими критериями являются: уровень качества питания; широта и глубина ассортимента дополнительных услуг; степень соблюдения санитарно-гигиенических норм; уровень рентабельности продаж. По результатам анализа разрывов текущих и эталонных значений выделенных критериев была построена дорожная карта стратегического развития российского ресторанного бизнеса. Обеспечение указанных в дорожной карте темпов роста зависит от конкретных организаций ресторанного бизнеса. Направлением дальнейших исследований является оценка вероятности достижения указанных в дорожной карте темпов развития.

Литература

1. Гуторова И. И. Ресторанный бизнес: сущность и генезис // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XV Международной научно-практической конференции, Минск, 19–20 мая 2022 г. / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет; редакционная коллегия: А. В. Егоров (ответственный редактор) и др. — Минск: БГЭУ, 2022. С. 257–258.
2. Евченко А. В. Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
3. Зарецкий Е. Н. Проблемы повышения уровня конкурентоспособности отечественного ресторанного бизнеса // Основы экономики, управления и права. 2023. № 2 (37). С. 89–94.
4. Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 23–35.
5. Удилова Е. Н., Акбердина В. В. Актуальные тренды рынка общественного питания в России и факторы, оказывающие на него влияние // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 621–627.
6. Федотов А. Н., Щепина С. В. Стратегические вопросы развития ресторанного бизнеса в условиях пандемии и в постпандемический период // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 2. С. 1–11.
7. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Сироткин Владислав Игоревич,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
ООО «Дж.Т.И. Россия», Москва,
E-mail: twogodd@yandex.ru

Опыт КНР в развитии бизнеса в особых экономических зонах

Аннотация. В статье анализируется роль и влияние особых экономических зон (ОЭЗ) на экономическую динамику и модернизацию Китая. Освещаются ключевые аспекты успешного использования ОЭЗ – поддержка государства, земельные реформы, инвестиционные стимулы и привлечение иностранных инвестиций. Особое внимание уделяется разнообразию ОЭЗ и их способности генерировать как статические, так и динамические экономические выгоды для Китая – например в их числе создание рабочих мест и передача технологий. Автор рассматривает то, как именно зоны способствуют повышению ВВП, экспорта и инновационной культуры в стране; а также обеспечивают значительный экономический рост и укрепление международных связей. Кроме того, в статье проводится сравнительный анализ китайской модели ОЭЗ с российским опытом, выявляются различия в институциональной среде, инструментах стимулирования инвесторов и стратегических подходах к территориальному развитию, а также формулируются предложения по повышению эффективности российских ОЭЗ.

Ключевые слова: особые экономические зоны, экономическая модернизация, инвестиционные стимулы, передача технологий, развитие китайской экономики.

Sirotkin Vladislav,

Postgraduate Student
at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
LLC «JTI Russia», Moscow,
E-mail: twogodd@yandex.ru

International Experience in Business Development in Special Economic Zones

Abstract. The article examines the role and impact of Special Economic Zones (SEZs) on China's economic dynamics and modernization. It highlights key aspects of the successful utilization of SEZs, such as government support, land reforms, investment incentives, and the attraction of foreign investments. Special attention is given to the diversity of SEZs, including free trade zones and high-tech zones, and their ability to generate both static and dynamic economic benefits for China, such as job creation and technology transfer. The author emphasizes how these zones have contributed to increased GDP, exports, and an innovative culture in the country, ensuring significant economic growth and strengthening international ties. Additionally, the article provides a comparative analysis of the Chinese SEZ model and the Russian experience, identifies differences in institutional frameworks, investor incentives, and territorial development strategies. Based on this comparison, the study outlines practical recommendations for improving the performance of Russian SEZs.

Keywords: special economic zones, economic modernization, investment incentives, technology transfer, development of Chinese economy.

Особые экономические зоны (ОЭЗ) представляют собой один из наиболее эффективных инструментов стимулирования экономического развития, модернизации и интеграции национальной экономики в глобальные процессы — так, механизм ОЭЗ сочетает в себе уникальные налоговые, таможенные и административные условия, делающие его привлекательным для инвесторов, он способствует ускорению социально-экономических преобразований. Пример Китая демонстрирует, как использование ОЭЗ может стать катализатором стремительных экономических изменений: с момента внедрения первых зон в конце 1970-х гг. КНР сумела привлечь значительные объёмы иностранных инвестиций, трансформировать производственную базу, улучшить инфраструктуру и повысить конкурентоспособность ключевых отраслей. Создание первых ОЭЗ заложило основу для успешного проведения политики реформ и открытости, обеспечило Китай передовыми технологиями, вывело на новый уровень экспортно ориентированного производства и интегрировало страну в международные рынки.

Сравнительный анализ ОЭЗ Китая и России позволяет выявить сходства и различия в подходах к их организации, управлению и достижению результатов, а также оценить, какие именно аспекты китайской практики могут быть адаптированы для повышения эффективности российских зон.

Цель исследования — анализ факторов, обеспечивших успех особых экономических зон в КНР, и выработка рекомендаций по применению элементов китайского опыта в условиях Российской Федерации.

Задачи исследования:

- 1) систематизировать теоретические подходы к понятию и классификации ОЭЗ;
- 2) рассмотреть исторические этапы формирования ОЭЗ в Китае и ключевые причины их успешного развития;
- 3) оценить влияние ОЭЗ на экономическую трансформацию КНР;
- 4) сформулировать предложения по совершенствованию работы российских ОЭЗ на основе международного опыта.

В качестве основных методов использовались историко-логический метод для изучения эволюции китайской модели ОЭЗ и ключевых этапов их институционального становления; сравнительный анализ — для выявления различий и сходств в практике функционирования ОЭЗ в Китае и России; кейс-анализ (на примере Шэньчжэня и Цяньхэя) — для оценки эффективности конкретных ОЭЗ; системный подход — для обоснования комплексного характера воздействия ОЭЗ на экономику и институциональную среду.

Термин «особые экономические зоны» (ОЭЗ) охватывает широкий спектр форматов функционирования — зоны свободной торговли, экспортно-перерабатывающие зоны, промышленные парки, а также высокотехнологичные и инновационные пространства [1]. ОЭЗ — это географически ограниченные территории, которые обычно имеют физическую охрану и централизованное управление или администрацию [2]. Указанные зоны предоставляют инвесторам особые преимущества — например налоговые льготы, а также обладают отдельной таможенной территорией, упрощающей процедуры торговли и перемещения товаров.

Одним из ключевых аспектов функционирования ОЭЗ является их способность действовать на основе более либеральных экономических норм, что создаёт привлекательные условия для инвесторов, способствующих, в свою очередь, привлечению капитала и развитию технологических инноваций. ОЭЗ предлагают два основных типа экономических выгод, способствующих их популярности. Во-первых, существуют «статичные» экономические выгоды — создание новых рабочих мест, увеличение объёмов экспорта, рост государственных доходов и приток иностранной валюты. Такие выгоды непосредственно влияют на экономическое развитие страны, способствуют повышению жизненного уровня населения и улучшению инфраструктуры. Во-вторых, «динамичные» экономические выгоды касаются более долгосрочных и стратегических изменений в экономике — к таким выгодам относятся развитие квалификаций рабочей силы, передача технологий и инноваций, диверсификация экономических структур и повышение производительности местных компаний. ОЭЗ способствуют созданию кластеров, в рамках которых сосредоточены высокие технологии и инновационные компании — именно это усиливает конкурентоспособность отдельных регионов и страны в целом.

Рассматривая международный опыт развития бизнеса в ОЭЗ, представляется целесообразным обратиться к опыту Китая как к одной из наиболее успешных стран в части использования ОЭЗ для достижения далеко идущих экономических трансформаций. ОЭЗ в Китае представляют собой уникальный феномен, который существенно повлиял на экономическое развитие страны и её интеграцию в мировую

экономику, — зоны были созданы в конце 1970-х гг. как часть политики реформ и открытости, инициированной Дэн Сяопином [3].

В 1978 году, после десятилетий изоляции и жёсткого контроля со стороны государства, Китай начал свой путь к реформам, направленным на либерализацию экономики. Основными факторами, способствовавшими созданию ОЭЗ, стали необходимость экономической модернизации и политические изменения. Действительно, экономика Китая нуждалась в модернизации и увеличении притока иностранных инвестиций, она требовала новых подходов и методов управления. При этом страна старалась адаптировать успешные модели экономического роста в других странах (Южная Корея, Сингапур, Тайвань и пр.). В 1980 году были основаны первые четыре ОЭЗ — Шэньчжэнь, Чжухай, Шаньтоу и Сямынь. Шэньчжэнь стала символом китайских реформ; она привлекла множество иностранных компаний благодаря более свободному режиму регулирования и налоговым льготам. Чжухай, Шаньтоу и Сямынь также предложили специальные условия для иностранных инвесторов — например налоговые льготы и упрощённые процедуры регистрации [3].

С успешным опытом первых четырех ОЭЗ в 1984 году Китай продолжил расширять программу — были открыты новые зоны (Чанша, Тяньцзинь и Нанкин), что способствовало дальнейшему привлечению инвестиций и технологий. К 1990-м гг. количество ОЭЗ значительно увеличилось, и они стали важным элементом экономической стратегии Китая — правительство начало создавать стимулы для развития высоких технологий и научных исследований. На 2021 год ОЭЗ обеспечили около 22% ВВП страны, привлекая 45% всех прямых иностранных инвестиций и генерируя 60% китайского экспорта. Указанные зоны создали около 30 миллионов рабочих мест, что определяет их важность для занятости населения и повышения экономической динамики в стране [4]. В целом создание и развитие ОЭЗ оказали значительное влияние на экономическую ситуацию в стране — они стали основными центрами привлечения иностранных инвестиций, «драйверами» экономического роста и создания рабочих мест. Важно и то, что они послужили экспериментальными площадками для внедрения рыночных реформ, которые впоследствии распространились на всю страну.

На рисунке 1 отображены положительные и отрицательные стороны функционирования ОЭЗ в КНР.

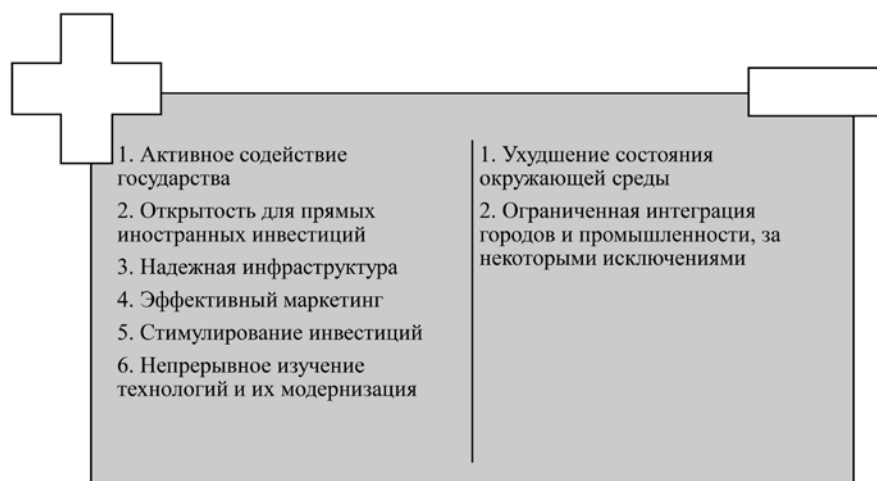


Рис. 1. Положительные и отрицательные стороны функционирования ОЭЗ в КНР

Fig. 1. Advantages and Disadvantages of Special Economic Zones in China

Итак, ОЭЗ Китая представляют собой важный элемент стратегии экономического развития, который значительно способствовал трансформации страны в одну из ведущих мировых экономик. Рассмотрение успешных примеров — ОЭЗ Шэньчжэнь и других зон — позволяет выделить ключевые факторы успеха. Рассмотрим важнейшие из них.

- **Чёткие цели.** Одним из первых и самых важных факторов успеха ОЭЗ является формулирование чётких целей. В случае Китая, первоначальные цели ОЭЗ — создание рабочих мест, стимулирование экспорта, развитие определённых отраслей и передача технологий — были ясно очерчены. Шэньчжэнь, например, был направлен на привлечение иностранных инвестиций и стимулирование

экспортно ориентированного производства, что впоследствии стало катализатором его бурного развития.

- **Решительные политические инновации.** Следующим важным элементом стало введение решительных политических решений. Китайские власти реализовали ряд политических реформ в ОЭЗ — например, налоговые льготы типа «два года без налогов, три года с половинной ставкой» и либерализацию таможенных регуляций — такие меры создали благоприятную среду для иностранных и местных предприятий, повысивших инвестиционную привлекательность зон.
- **Удачное расположение.** Местоположение ОЭЗ также сыграло ключевую роль. Близость Шэньчжэня к Гонконгу, например, обеспечила легкий доступ к международным торговым путям, что ускорило экономическую интеграцию региона; а расположение ОЭЗ рядом с крупными транспортными узлами, населёнными пунктами и образовательными центрами, в свою очередь, обеспечило доступ к квалифицированным трудовым ресурсам и потребительским рынкам.
- **Индивидуальное проектирование.** Каждая ОЭЗ в Китае была спроектирована с учётом специфических потребностей инвесторов и региональных особенностей — так, в Шэньчжэне внимание было сфокусировано на высокотехнологичных отраслях — другие зоны были сосредоточены на производстве или сельском хозяйстве, что позволило максимально использовать «местные» преимущества и создать условия для устойчивого развития.
- **Эффективное управление.** Наконец, успешное управление ОЭЗ стало решающим фактором их продуктивности — в Китае управление ОЭЗ зачастую осуществляется через партнёрства между государством и частным сектором — это обеспечивает гибкость и оперативность в принятии решений. Способность реагировать на изменения в экономической среде, а также работа квалифицированной команды управления в целом способствуют долгосрочному успеху и устойчивости ОЭЗ.

Основные принципы развития бизнеса в ОЭЗ Китая отражены на рисунке 2.

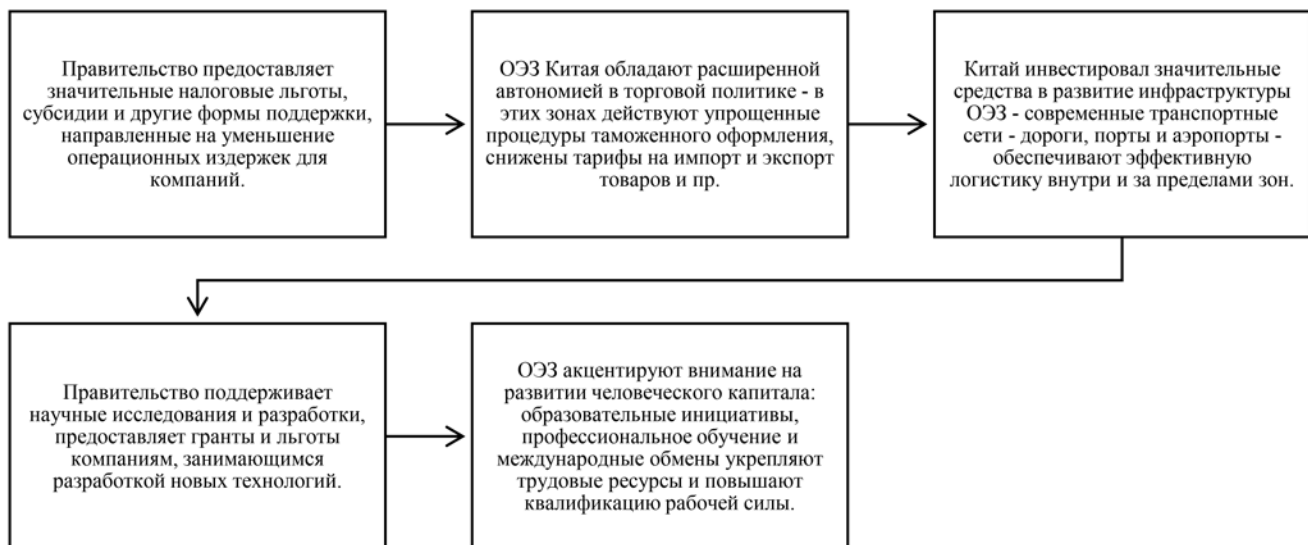


Рисунок 2. Основные принципы развития бизнеса в ОЭЗ КНР

Figure 2. Key Principles of Business Development in China's Special Economic Zones

В целом, «уроки Китая» по созданию ОЭЗ являются положительными — однако существует несколько негативных аспектов, которые следует избегать при реализации программ создания ОЭЗ. Рассмотрим их подробнее.

- **Нерациональное расширение и дублирование.** Наблюдая успех первых ОЭЗ на прибрежных территориях, местные власти в 1990-х и начале 2000-х гг. начали массово копировать такой подход, создавать различные промышленные зоны без должной оценки потребностей и возможностей, что привело к избыточному расходу ресурсов и экологическому ущербу, — в результате многие из созданных зон оказались неудачными. На более позднем этапе, несмотря на более организованный подход на центральном и провинциальном уровнях, появилось дублирование усилий,

например относительно финансовых стимулов, что в общем снизило общую эффективность зональных программ.

- Экологические проблемы. В ранние годы развития ОЭЗ в Китае приоритетом был экономический рост, что зачастую приводило к экологическим проблемам из-за использования низкотехнологичных и ресурсоёмких производств. В ответ на эти вызовы были введены строгие экологические стандарты и налоговые стимулы для внедрения зеленых технологий и инноваций в производственный процесс [5].
- Дисбаланс между промышленным и социальным развитием. Несмотря на экономические успехи, многие ОЭЗ не смогли обеспечить адекватное развитие социальной инфраструктуры, особенно в отдаленных или отстающих регионах, что осложнило привлечение качественных инвестиций и квалифицированных кадров — и дополнительно создало препятствия для устойчивого роста и модернизации промышленных структур.

Анализ особой экономической зоны Цяньхай в Шэньчжэне позволяет увидеть, что не все эксперименты с ОЭЗ в Китае оказываются успешными. Цяньхай, который по задумке правительства должен был стать новым международным финансовым и технологическим центром, сегодня сталкивается с рядом проблем: высокий уровень незанятости офисных помещений, отсутствие значительного притока новых фирм и прочее, что свидетельствует о серьёзных промахах в планировании и реализации его концепции. Действительно, особая экономическая зона Цяньхай в Шэньчжэне (провинция Гуандун) изначально представляла собой масштабный проект, который должен был продемонстрировать «экономическое чудо» Китая. Зона была задумана как главный финансовый и технологический хаб, сопоставимый с Гонконгом, — при размере начальных инвестиций в размере 45 миллиардов долларов.

Однако, несмотря на амбициозные планы, реальность оказалась далека от ожиданий. Согласно интервью с десятью исполнительными директорами, инвесторами, экспертами в области недвижимости, дипломатами и экономистами, проведёнными агентством Reuters в период с сентября по ноябрь, Цяньхай превратился в значительной степени пустующий район, отказавшийся от своих «реформистских амбиций» [6]. Коэффициент свободных офисных помещений в районе достиг 28,9% в третьем квартале 2023 года, что является одним из самых высоких показателей за последние три года — в самом Шэньчжэне этот показатель составил 23,2%, а в Пекине и Шанхае — от 15,1% до 17,1% [6].

Аналитики и экономисты указывают на то, что традиционная модель роста Китая, заключающаяся в стратегии «построй — и инвесторы придут», достигла своих пределов. Эта модель ранее успешно работала для всего Шэньчжэня — одной из первых и наиболее успешных особых экономических зон страны, однако теперь, по мнению профессора экономики INSEAD Антонио Фатаса, в период, когда страна достигла нынешнего уровня развития, рост становится более сложным и требует комплексных реформ. Необходимо отметить, что Цяньхай предлагает ряд налоговых льгот: подоходный налог в размере 15% против 25% в большей части Китая и субсидии — включая одноразовую субсидию в размере 30 миллионов юаней (приблизительно 4,1 миллиона долларов) на покупки и до 5 миллионов юаней ежегодно на аренду [7]. Тем не менее многие зарегистрированные компании (например, крупные HSBC, UBS и Standard Chartered) фактически не переехали в Цяньхай, а лишь используют местную регистрацию для налоговых льгот [6].

На данный момент в КНР насчитывается более 2000 ОЭЗ различных типов — зоны свободной торговли, технопарки и зоны экономического и технологического развития. Как уже было сказано, основная цель создания ОЭЗ в КНР — привлечение иностранного капитала, создание благоприятных условий для высокотехнологичных производств и повышение уровня занятости. Китай использует ОЭЗ как средство для регионального «выравнивания» развития и для проведения экспериментов с экономическими реформами. В России количество ОЭЗ существенно меньше — на 2023 год их насчитывается 53 — это промышленные, инновационные, туристско-рекреационные и портовые зоны [8]. Основные задачи ОЭЗ в РФ — диверсификация экономики, развитие регионов и поддержка инновационных проектов, однако количество и масштабы российских зон пока отстают от китайских — это связано с различиями в стратегии и подходе к их созданию.

Рассмотрим некоторые ключевые различия китайских и российских ОЭЗ.

1. *Льготы и условия для инвесторов.* Китай предлагает широкую «палитру» льгот для резидентов ОЭЗ: от значительных налоговых послаблений (нулевые или пониженные ставки корпоративного налога

на первые годы работы) до гибких условий трудового законодательства и упрощённых административных процедур. Также Китай активно работает с инфраструктурой, снабжает резидентов ОЭЗ качественными дорогами, электроэнергией и другими ресурсами — поддержка со стороны центрального и местного правительства при этом обеспечивает благоприятный инвестиционный климат.

В России налоговые льготы в ОЭЗ также включают снижение ставок на прибыль, имущественные и транспортные налоги, однако административные барьеры и сложная система согласований остаются проблемой для иностранных и отечественных инвесторов, а инфраструктурная поддержка зачастую является недостаточной, затрудняющей привлечение крупных промышленных компаний.

2. *Местоположение и стратегические задачи.* Китайские ОЭЗ зачастую располагаются в прибрежных районах с хорошими транспортными связями — это позволяет максимизировать выгоду от внешнеэкономической деятельности. Стратегически важные зоны, например Шэньчжэнь, как уже было упомянуто, стали катализаторами трансформации экономики (была сделана ставка на инновации и высокие технологии).

В России ОЭЗ чаще располагаются в отдалённых и слабо развитых регионах, чтобы способствовать их экономическому развитию, однако такой подход несёт риски, связанные с низкой привлекательностью для инвесторов из-за удалённости и слабой логистической инфраструктуры.

Китайские ОЭЗ отличаются чёткой направленностью на экспортно ориентированное производство и передачу технологий, позволяющие создать условия для стремительного экономического роста, например Шэньчжэнь, выгодно расположенный вблизи Гонконга, стал центром высокотехнологичных компаний и международной торговли. Успех этих зон был обусловлен комплексным подходом к развитию, то есть реализация пятиэтапных планов, интеграция таможенной политики и адаптация экономической модели под вызовы каждого десятилетия. При этом в Китае успешно используется практика постепенного распространения успешных реформ ОЭЗ на другие регионы, что сделало ОЭЗ локомотивами экономического роста и площадками для отработки новых экономических моделей, которые в дальнейшем масштабируются на всю страну. Однако, как уже было отмечено, даже в Китае не все зоны оказались успешными.

Особые экономические зоны в России функционируют в другом контексте и сталкиваются с уникальными проблемами. ОЭЗ в России регулируются федеральным законом № 116-ФЗ и делятся на четыре типа: промышленно-производственные, технико-внедренческие, туристско-рекреационные и портовые. Однако по сравнению с Китаем эффективность российских ОЭЗ остаётся ограниченной. Одной из ключевых проблем российских зон является недостаточная аналитическая проработка мест их размещения, например портовые ОЭЗ «Оля» и «Ульяновск» демонстрируют разную эффективность: если «Ульяновск» показывает положительные результаты, то «Оля» из-за низкой загрузки инфраструктуры остаётся практически неработающей. Дополнительными проблемами являются слабая законодательная база, отсутствие долгосрочных стратегий и частая смена приоритетов развития, что приводит к низкой инвестиционной привлекательности.

Свободный порт Владивосток, созданный как альтернатива ОЭЗ, также сталкивается с рядом трудностей. Его протяжённость и сложность освоения территории затрудняют развитие инфраструктуры, а административные барьеры и недостаток прозрачности в регулировании делают зону непривлекательной для иностранных инвесторов — в том числе и для китайских партнёров. В отличие от Китая (ОЭЗ ориентированы на привлечение внешнего капитала для создания готовой продукции) Россия ожидает инвестиций для реализации долгосрочных проектов, что порой «отпугивает» инвесторов, особенно из стран с иным подходом к ведению бизнеса.

При изучении международного опыта в использовании особых экономических зон (ОЭЗ) важно понимание того, что миссия таких зон в Китае ещё не завершена. После четырёх десятилетий реформ китайская экономика стремится к формированию инновационной модели экономической модернизации, отходит от старой модели, основанной на заимствовании и копировании знаний. Центральное руководство республики поставило задачу создать богатое, сильное и модернизированное государство к столетию КНР в 2049 году [9]. В данном случае ОЭЗ видятся как площадки для тестирования новых экономических и политических реформ, а также различных стратегий развития: они могут служить местом создания международных предприятий, образовательных центров и государственных инновационных проектов. В течение следующих 30 лет правительству Китая предстоит развивать ОЭЗ, использовать

их как инструменты для достижения заявленных целей. Эффективность ОЭЗ подкрепляется их специфическими характеристиками — это географически ограниченные территории с единым управлением, предоставляющие инвесторам экономические преимущества через упрощённые процедуры и отдельные таможенные зоны. Благодаря этому ОЭЗ способствуют и статическим экономическим выгодам (создание рабочих мест, рост экспорта), и более динамичным (передача технологий, повышение квалификации). В целом опыт Китая с ОЭЗ демонстрирует, что правильно управляемые и стратегически расположенные ОЭЗ могут значительно способствовать экономическому росту и модернизации.

На основе анализа опыта КНР можно сделать следующие выводы и предложения для России.

- *Снижение административных барьеров.* Существует необходимость упростить процедуры входа в ОЭЗ, улучшить регуляторную среду — это позволит привлечь больше инвесторов.
- *Инфраструктурная поддержка.* Усиление инвестиций в инфраструктуру зон делает их более привлекательными для бизнеса (особенно в отдалённых регионах).
- *Развитие узконаправленных ОЭЗ.* Стоит рассмотреть возможность создания зон, ориентированных на высокие технологии и инновации, по аналогии с китайскими технопарками (возможность диверсифицировать экономику).
- *Государственная поддержка.* Опыт Китая показывает, что важна активная поддержка на всех уровнях, как центральном, так и местном, — она повысит доверие инвесторов и устойчивость проектов.

Безусловно, китайский опыт не может быть напрямую перенесён на российские реалии — но его элементы (комплексный подход к инфраструктуре и снижение административных барьеров) могут существенно повысить эффективность ОЭЗ в России. Также стоит учитывать, что каждая страна должна адаптировать международный опыт под собственные условия и брать при этом в расчёт масштабы территории, демографические особенности и экономические приоритеты.

Литература

1. Бердин А. Э., Бердина М. Ю. Особые экономические зоны: теоретические аспекты создания и развития // РППЭ. 2020. № 11 (121).
2. Farole T. Special Economic Zones in Africa: Comparing Performance and Learning from Global Experience. — Washington: DC, 2011.
3. Chung-Tong W. China's special economic zones: Five years after an introduction // Asian Journal of Public Administration. 1985. Vol. 7. No. 2. P. 127–143.
4. China's Special Economic Zones (SEZ) [Электронный ресурс]. URL: <https://msadvisory.com/special-economic-zones-china/> (дата обращения: 22.09.2024).
5. Политика Китая в области охраны окружающей среды. Аналитическая записка // РСМД. 2020. № 50. С. 1–8.
6. Reuters. China's not-so-special economic zone embodies harsh new reality [Электронный ресурс] // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/china/chinas-not-so-special-economic-zone-embodies-harsh-new-reality-2023-11-16/> (дата обращения: 24.09.2024).
7. Государственный совет Цяньхэ [Электронный ресурс]. URL: <https://qh.sz.gov.cn/en/> (дата обращения: 23.09.2024).
8. Особые экономические зоны [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/instrumenty_razvitiya_territoriy/osoby_e_konomicheskie_zony/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 24.09.2024).
9. Силенко М. В. Специальная экономическая зона КНР — Шэньчжэнь: становление и перспективы // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2020. № 5. С. 238–258.

Солнцев Михаил Геннадьевич,
аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
Министерство инвестиций, промышленности
и науки Московской области,
E-mail: mikhailsolntsevv@yandex.ru

Привлечение частных инвестиций на этапах строительства и эксплуатации транспортно-пересадочных узлов в современном мегаполисе

Аннотация. Транспортно-пересадочный узел (сокращённо ТПУ) – это пассажирский комплекс, выполняющий функции по перераспределению пассажиропотоков между различными видами транспорта и направлениями движения. Как правило, ТПУ возникают в крупных транспортных узлах (хабах) с целью оптимизации перевозочного процесса.

В данной статье рассматривается привлечение частных инвестиций при строительстве ТПУ в рамках государственно-частного партнёрства, а также при эксплуатации ТПУ путём сдачи в аренду площадей в пассажирских зонах.

Результаты исследования могут быть использованы для внедрения рассмотренных бизнес-решений в функционирующие, строящиеся и проектируемые ТПУ с целью экономического обоснования проектирования и строительства объекта, а также увеличения доходности уже функционирующих ТПУ и повышения комфорта пассажиров.

Ключевые слова: транспортная инфраструктура, ТПУ, транспортно-пересадочный узел, транспортная система, частные инвестиции, государственно-частное партнёрство, менеджмент, бизнес, бизнес-решение, реклама.

Solntsev Mikhail,
Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
Ministry of Investments, Industry
and Science of the Moscow Region,
E-mail: mikhailsolntsev@yandex.ru

Attracting private investment at the stages of construction and operation of transport hubs in a modern metropolis

Abstract. A transfer hub is a passenger complex that performs the functions of redistributing passenger traffic between different modes of transport and directions of movement. As a rule, TPUs arise in large transport hubs in order to optimize the transportation process.

This article examines the attraction of private investment in the construction of TPUs within the framework of a public-private partnership, as well as in the operation of TPUs by leasing space in passenger areas.

The results of the study can be used to implement the considered business solutions in functioning, under construction and designed TPUs in order to increase its profitability, as well as increase passenger comfort.

Keywords: transport infrastructure, transfer hub, transportation hub, transport system, private investment, public-private partnership, management, business, business solution, advertising.

Под транспортной инфраструктурой следует понимать совокупность материально-технических и организационных условий, обеспечивающих быстрое и беспрепятственное выполнение перевозочного процесса [1, с. 5].

Транспортно-пересадочный узел (ТПУ) — это комплекс объектов недвижимого имущества, включающий в себя земельный участок либо несколько земельных участков с расположенными на них, над или под ними объектами транспортной инфраструктуры, а также другими объектами, предназначенными для обеспечения безопасного и комфортного обслуживания пассажиров в местах их пересадок с одного вида транспорта на другой [2, ст. 1, п. 25].

Территория ТПУ — это земельный участок, на котором расположены пространственно- и функционально-взаимосвязанные объекты ТПУ [3, с. 3]. Обычно территория ТПУ является собственностью двух или более транспортных организаций либо обслуживает сразу несколько видов транспорта одной организации. В отличие, например, от обычных автобусных остановок, на территории ТПУ могут устанавливаться внутренние правила, регламентирующие оплату проезда в транспорте.

Основным источником доходов являются транспортные доходы, которые включают в себя продажу разовых билетов, абонементов или комплексных билетов на несколько видов транспорта для возможности осуществления пересадки.

Привлечение частных инвестиций на этапах строительства и эксплуатации транспортно-пересадочных узлов даёт второй крупный поток доходов в дополнении к основному источнику доходов ТПУ и является важной экономической составляющей для возможности вывода ТПУ на самоокупаемость, а в дальнейшем — для обеспечения его прибыльности.

Увеличение прибыли ТПУ на этапе эксплуатации возможно за счёт повышения внетранспортных доходов, таких как реклама, продажа продуктов питания, напитков и других товаров, организация точек общепита, развлекательных зон для пассажиров и других механизмов.

Если рассматривать этапы проектирования и строительства, то привлечение частных инвестиций, как правило, возможно в рамках государственно-частного партнёрства.

Государственно-частное партнёрство при строительстве — это долгосрочное взаимодействие органов государственной власти и представителей бизнеса. Оно обеспечивает участие частной стороны в проектировании, финансировании, реконструкции или строительстве объектов инфраструктуры, а также в их последующей эксплуатации и техническом обслуживании.

Основными целями государственно-частного партнёрства являются привлечение частных инвестиций в строительство, развитие общественной инфраструктуры, увеличение роли бизнеса в экономическом обороте.

Для исследования выбраны аналитический и дедуктивный методы, которые наиболее точно отражают полученные в результате исследования предположения и допущения.

Рассмотрим действующий ТПУ, состоящий из:

- 1) подземной станции метро;
- 2) наземной станции метро;
- 3) железнодорожной станции пригородного сообщения;
- 4) остановок наземного городского пассажирского транспорта.

Для организации оптимального распределения пассажиропотоков станции метро и железнодорожная станция объединены между собой наземным пешеходным переходом с реализованной технологией «сухие ноги», который также имеет выходы к остановкам НГПТ.

Акцент сделан на скорости пересадки и комфорте общественных пространств ТПУ.

Основной целью авторов проекта является возможность организации ТПУ как полностью завершённой экосистемы, чтобы человек мог там жить и работать.

Для реализации данной цели в самом центре ТПУ в рамках государственно-частного партнёрства планируется строительство 150-метрового небоскрёба, имеющего жилые, торговые и офисные площади.

Реализация небоскрёба планируется по схеме «Строительство — долгосрочная аренда — управление». Частный партнёр получит объект строительства в долгосрочную аренду, при этом городские власти контрактно зафиксируют условия эксплуатации объекта, а также планы его дальнейшего использования.

Данное решение позволит сократить издержки городских властей на строительство небоскрёба, и в то же время послужит отличным развитием городской среды и инфраструктуры: создаст новые рабочие места,

ликвидирует дефицит жилой площади и улучшит внешний облик района, города и ТПУ. Люди смогут жить и работать в ТПУ, как и было задумано авторами проекта.

Для контроля действий частного партнёра при эксплуатации нового здания городским властям потребуется создать управляющую компанию, которая будет следить за использованием площадей по их назначению, техническим состоянием здания, в том числе своевременным обслуживанием, а также регулировать финансовые вопросы. Также будет необходимо расширение штата сотрудников как для обслуживания нового здания, так и для управления им.

Расширение штата сотрудников также в целом положительно скажется на экономике и имидже как частного, так и государственного партнёра за счёт создания новых рабочих мест.

Большой положительный экономический эффект принесет движение денежных средств при строительстве небоскрёба, закупке оборудования и материалов для организации его функционирования, а также привлечении арендаторов и рекламодателей.

Строительство небоскрёба не окупится в первую пятилетку, но уже на 12-й год, согласно разработанному бизнес-плану, начнёт приносить прибыль.

Дополнительно для повышения прибыльности ТПУ до введения в эксплуатацию башни предлагаются следующие бизнес-решения.

1. Продажа рекламных мест внутри технологической и пассажирской частей ТПУ, включая пешеходный переход между станциями. Для максимального привлечения внимания пассажиров планируется установка огромных мониторов с возможностью использования «карусельной» схемы показа рекламы (монитор показывает несколько видов рекламы, идущих с определёнными интервалами, что позволяет привлекать большее количество заказчиков рекламы и в разы увеличивает прибыль по сравнению со стандартным билбордом).
2. Внедрение звуковой рекламы с использованием технических средств громкоговорящего оповещения.
3. Организация зон попутной торговли, включающая как классические магазины, так и автоматы для продажи еды, напитков и других товаров в специально отведённых местах технологической и пассажирской частей ТПУ, включая пешеходный переход и здание автостанции.
4. Организация платной парковки для пассажиров, прибывающих в ТПУ на личном транспорте.

Продажа рекламных мест в уже имеющихся зонах ТПУ повлечёт затраты только на билборды, их подключение и электроэнергию. В случае отсутствия средств на закупку современных билбордов в виде экранов на первом этапе можно обойтись классическими рекламными щитами для подтверждения гипотезы о повышении доходов ТПУ за счёт визуальной рекламы. Окупаемость данного решения составит 1 месяц после заключения контракта с рекламодателем. В дальнейшем прибыль можно будет увеличить за счёт увеличения количества контрактов с рекламодателями и перехода на «карусельную модель» показа рекламы.

Внедрение звуковой рекламы с использованием технических средств громкоговорящего оповещения не потребует дополнительных затрат, так как согласно действующим нормативным документам, все пассажирские зоны по умолчанию оборудуются средствами ГГО. Следовательно, прибыль можно будет зафиксировать сразу после заключения первого рекламного контракта на аудиорекламу.

Организация зон попутной торговли, включающая как классические магазины, так и автоматы для продажи еды, напитков и других товаров в специально отведённых местах технологической и пассажирской частей ТПУ, включая пешеходный переход и здание автостанции, можно осуществить без дополнительных затрат на строительство. Для повышения прибыльности рекомендуется диверсифицировать риски следующим образом. В местах максимального пассажиропотока (переход от станции метро к железнодорожной станции, места у выходов к автостанции и НГПТ, 1-й этаж автостанции) открыть точки продаж товаров, в том числе с использованием автоматов собственными силами, что позволит выйти на окупаемость и увеличить доходы в течение полугода. В остальных местах привлечь инвестиции за счёт аренды площадей сторонним организациям, занимающимся продажей товаров, а также установкой банкоматов, автоматов и прочего, что позволит зафиксировать прибыль сразу после заключения первого арендного контракта. Таким образом, выйти на окупаемость и увеличение прибыли в целом возможно в течение 3 месяцев после запуска проекта.

Организация платной парковки для пассажиров, прибывающих в ТПУ на личном транспорте, будет работать по принципу «перехватывающих парковок» у станций метро. Предлагается сделать её бесплатной

в течение суток при условии наличия билета на метро, автобус или поезд пригородного сообщения. В случае, если пассажир едет в краткосрочную командировку на несколько дней или недель, оплату следует производить посуточно, аналогично платным парковкам у аэропортов. Данное решение не требует сложных организационных процессов по выкупу или аренде земли, так как схемы по применению перехватывающих парковок уже неоднократно апробированы, окупится в течение года с момента ввода в эксплуатацию и принесёт прибыль, а также имиджевые плюсы.

По результатам проведённого исследования можно сделать заключение о целесообразности реализации государственно-частного партнёрства при строительстве и эксплуатации ТПУ в части строительства небоскреба, а также внедрения 4 вышеуказанных бизнес-решений по организации в рамках ТПУ визуальной и аудиорекламы, зон попутной торговли, включая установку вендинговых аппаратов, парковки,

Это, безусловно, положительно скажется как на экономической прибыли ТПУ, так и на повышении комфорта пассажиров, что повысит имиджевые составляющие ТПУ и позволит привлечь новых клиентов, при этом не теряя старых.

Дополнительные плюсы состоят в положительном экономическом эффекте, который достигается путём создания новых рабочих мест для управления и обслуживания новых жилых, торговых и офисных площадей небоскрёба, а также финансовый поток, возникающий при организации строительства здания и закупке оборудования для его функционирования.

Представленный в статье комплекс мероприятий обеспечит долгосрочную перспективу развития, привлекательность и прибыльность нового городского кластера.

Литература

1. Транспортная инфраструктура: учебное пособие / Е. В. Фомин, Е. С. Воеводин, А. С. Кашура и др.; Сибирский федеральный университет, Политехнический институт. — Красноярск: СФУ, 2020 (2020-03-11). — 103 с.
2. Федеральный закон от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ «Градостроительный кодекс Российской Федерации».
3. СП 395.1325800.2018 Свод правил «Транспортно-пересадочные узлы. Правила проектирования». — М.: Стандартинформ. 2019. — 19 с.

Соловьев Илья Владиславович,

аспирант факультета менеджмента,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ilya.solovyev.vl@gmail.com

Научный руководитель

Батищев Александр Витальевич,

кандидат экономических наук, доцент,
руководитель по работе с вузами
ООО «Алгоритмика», Москва,
советник ректората Российского
государственного университета
народного хозяйства имени В. И. Вернадского,
Московская область, г. Балашиха,
E-mail: bat-a-v@yandex.ru

Применение инструментов искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов на примере агентства недвижимости

Аннотация. В исследовании рассматриваются возможности применения генеративного искусственного интеллекта (ИИ) для оптимизации бизнес-процессов российского бизнеса. В качестве примера рассмотрено агентство недвижимости «Питер», специализирующееся на новостройках, ипотечных и дистанционных сделках, рассмотрены особенности рынка недвижимости и тенденции к использованию ИИ. Анализируются ключевые направления внедрения ИИ в бизнес-процессы компании: автоматизация обработки клиентских заявок, персонализация коммуникации с клиентами, автоматизация найма персонала, применение генеративного ИИ в маркетинге. Приводятся данные по повышению эффективности работы и экономическому эффекту от внедрения технологий ИИ, а также описываются недостатки и ограничения интеграции ИИ в бизнес-процессы.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нейронные сети, оптимизация бизнес-процессов, генеративный ИИ, автоматизация.

Solovyev Ilya,

Postgraduate Student
at the Management Faculty,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ilya.solovyev.vl@gmail.com

Scientific Supervisor

Batishchev Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of Work with Higher
Education Institutions
at LLC Algorithmica, Moscow,
Advisor to the Rector's Office,
Vernadsky Russian State University
of National Economy,
Moscow Region, Balashikha,
E-mail: bat-a-v@yandex.ru

Application of Artificial Intelligence Tools for Business Process Optimization: a Case Study of a Real Estate Agency

Abstract. The study examines the possibilities of applying generative artificial intelligence (AI) to optimize business processes in Russian companies. As an example, the real estate agency "Piter," specializing in new construction, mortgage, and remote transactions, is considered, along with an analysis of the real estate market's characteristics and trends in AI adoption. The key areas of AI implementation

in the company's business processes are analyzed, including automation of client request processing, personalization of customer communication, automation of personnel hiring, and the use of generative AI in marketing. Data on efficiency improvements and the economic impact of AI technology implementation are provided, as well as a discussion of the drawbacks and limitations of AI integration into business processes.

Keywords: artificial intelligence, neural networks, business process optimization, generative AI, automation.

Генеративный искусственный интеллект активно внедряется в различные сферы бизнеса. Согласно исследованию McKinsey 2025 года [1], 55% компаний уже используют ИИ хотя бы в одном из бизнес-процессов, что на 50% больше, чем годом ранее. В этом же исследовании полагается, что использование ИИ позволяет повысить операционную эффективность на 30–50% за счёт автоматизации рутинных задач. Наиболее популярные сферы применения: маркетинг и продажи (14%), разработка продуктов (R&D) (13%), IT и разработка ПО (10%).

Исследование внедрения ИИ в бизнес актуально, поскольку оно позволяет автоматизировать часть бизнес-процессов, ускорить время выполнения многих рутинных задач, снизить издержки бизнеса, уменьшить зарплатный фонд, увеличить выручку и чистую прибыль бизнеса. Целью исследования является анализ практического применения генеративного ИИ в реальном бизнесе и оценка его экономического эффекта. Методической основой исследования является логический и экономический анализ, системный подход, кейс-стади и синтез.

Рассмотрим преимущества и недостатки практического внедрения инструментов ИИ в бизнес-процессы на примере агентства недвижимости «Питер». Данное агентство недвижимости находится в Санкт-Петербурге, специализируется на продаже новостроек и ипотечном сопровождении сделок, ориентируется в первую очередь на клиентов из регионов и дистанционных сделках.

Современный российский рынок недвижимости характеризуется высокой конкуренцией, необходимостью оперативного анализа больших объёмов данных, возрастающими требованиями клиентов к персонализированному сервису. Кроме того, рынок зависит от ряда внешних факторов, в том числе от ключевой ставки и изменений в законодательстве [2]. Таким образом, использование в работе инструментов ИИ может стать ключевым фактором в повышении эффективности бизнес-процессов и преимуществом в конкурентной борьбе.

В агентстве недвижимости «Питер» были постепенно внедрены инструменты ИИ в разные бизнес-процессы с начала 2024 года. Результаты в данном исследовании представлены за срок от 6 до 12 месяцев, что можно считать значимым сроком для анализа результатов внедрения ИИ. Далее рассмотрим, какие инструменты искусственного интеллекта были внедрены в работу компании.

1. Автоматизация обработки клиентских заявок.

До внедрения инструментов генеративного ИИ агентство недвижимости «Питер» имело следующий порядок обработки входящих клиентских заявок. Потенциальный клиент заполнял на сайте квиз-тест для получения подборки новостроек по введённым параметрам, заявку получал колл-центр и звонил по указанному телефону, чтобы исключить спам и неактуальные обращения. После этого заявка передавалась в CRM-системе менеджеру по продажам, который обычно в течение 15–30 минут перезванивал клиенту и предлагал встречу в офисе либо онлайн-встречу по видеосвязи.

В начале 2024 года компания заказала у сторонних разработчиков внедрение чат-ботов на основе ИИ для обработки заявок. После этого процесс стал выглядеть следующим образом. На сайте в квиз-тесте клиент выбирал, куда ему прислать подборку — в Telegram или в WhatsApp. После этого чат-бот под видом менеджера по продажам писал клиенту в мессенджер, подтверждал актуальность и уточнял дополнительные параметры для подборки, узнавал, из какого города клиент, и на основе этого предлагал встречу в офисе или онлайн-встречу. При отказе ИИ два раза обрабатывал возражения и назначал встречу либо передавал контакт менеджеру, чтобы он прислал подборку и продолжил общение с клиентом.

Аналогично после 2 месяцев тестов компания внедрила лидогенерацию через объявления на Авито, который даёт возможность использования сторонних приложения для автоматизации общения в чате. Когда клиент писал в чат для уточнения вопросов по объявлению, ИИ-бот уточнял номер телефона клиента и передавал его в CRM-систему менеджеру по продажам, который перезванивал клиенту.

Помимо прочего, инструменты ИИ были внедрены в саму CRM-систему, а именно CoPilot от Битрикс24. Данное решение позволило при обработке заявок и созвону менеджеров по продажам с клиентами транскрибировать все телефонные разговоры и автоматически заполнять карточки клиентов в CRM и ставить напоминания о следующих действиях, на что у менеджеров уходило немало времени.

В итоге внедрение ИИ в обработку клиентских заявок привело к следующим изменениям:

- время ответа клиенту на заявку с сайта сократилось с 15 минут до 30 секунд. Также повысилась конверсия с заявки во встречу на 36%. Это можно обусловить повышением лояльности клиента благодаря быстрому ответу, а также клиенты не успевали оставить заявки у конкурентов в других местах;
- снизились затраты на внедрение лидогенерации через Авито. Благодаря ИИ отсутствует необходимость найма дополнительных сотрудников, так как объявления создаются штатным маркетологом, а ИИ чат-бот сам общается с клиентами и передаёт их номера в CRM менеджерам по продажам. Экономия на зарплатном фонде направления порядка 960000 рублей в год;
- экономия на колл-центре, так как первичную проверку и классификацию заявок производит чат-бот и автоматически отбрасывает нерелевантные заявки. Экономия на зарплатном фонде отдела колл-центра около 1080000 рублей в год;
- сокращение времени менеджеров по продажам на выполнение рутинных задач, таких как первичная классификация заявок, общение с клиентами в мессенджерах для приглашения на встречу, общение в чате Авито, заполнение CRM системы. 70% типовых вопросов теперь обрабатываются без участия человека. Благодаря этому менеджеры могут не тратить время на рутину, а сконцентрироваться на более важной и полезной работе, проводя встречи, презентации и показы объектов недвижимости.

2. Найм персонала.

Бизнес агентств недвижимости характеризуется большой текучкой кадров, особенно менеджеров по продажам. В связи с этим большинство компаний вкладывают большие суммы в поиск сотрудников и HR-отдел. К примеру, за 2023 год агентство недвижимости «Питер» потратило 240000 рублей в продвижение вакансий на «Headhunter» (hh.ru) и Авито, а также 840000 рублей на заработную плату HR-отдела.

В середине 2024 года была внедрена система поиска сотрудников с интеграцией технологий искусственного интеллекта. Ранее HR-отдел размещал вакансии на досках объявлений, собирал отклики, анализировал резюме каждого кандидата и приглашал пройти тест и собеседование. Как стал происходить поиск сотрудников с помощью ИИ. Сначала был настроен парсинг данных открытых резюме с сайтов Headhunter и Superjob, далее искусственный интеллект обрабатывал полученные данные всех резюме, в соответствии с промпт-запросом фильтровал резюме по необходимому опыту работы, предыдущим местам работы, образованию, возрасту, навыкам и т. д., в результате выдавая таблицу только с актуальными кандидатами, их контактами, данными из резюме.

Данные манипуляции необходимы в связи с тем, что сайты с вакансиями хоть и имеют фильтры по резюме, но эти фильтры довольно скромны и имеют мало параметров. В то же время для ИИ можно задать любые параметры, «плюс-фразы» и «минус-фразы» в резюме, описать идеального кандидата, при этом нейросеть способна выдать данные в удобном формате.

Далее чат-бот на основе генеративного ИИ пишет выбранным кандидатам в мессенджер, уточняет актуальность поиска работы, описывает компанию, приглашает пройти тест. Тем, кто успешно прошёл тест, чат-бот пишет вновь и приглашает пройти собеседование. Само собеседование проводит сотрудник кадров с руководителем отдела.

Какие плюсы получает компания от внедрения ИИ в поиск кадров:

- уменьшаются затраты на продвижение вакансий на досках. Не нужно ждать откликов кандидатов, так как большинство вакансий закрываются благодаря парсингу досок с резюме, автоматической фильтрации искусственным интеллектом и рассылке приглашений пройти собеседование;
- сотрудник HR-отдела не тратит время на рутину по поиску кандидатов, чтению каждого резюме и выбора, кто подходит, а кто нет. Также не тратится время на отправку приглашений пройти собеседование сотням кандидатов в месяц, данный процесс также автоматизирован;
- В связи с этим отпадает необходимость иметь большой штат сотрудников в HR-отделе. После внедрения ИИ достаточно 1 менеджера по подбору персонала. Экономится до 48000 рублей в год.

3. Маркетинг.

Как упоминалось ранее, маркетинг, в частности реклама и продвижение товаров и услуг, являются сферами бизнеса, где генеративный искусственный интеллект применяется чаще всего. В основном для генерации контента, текстов, изображений для рекламных целей [3, с. 187].

Рассматриваемое нами агентство недвижимости «Питер» в первую очередь внедрило ИИ для генерации статей и изображений в социальных сетях. Была изменена мотивация SMM-специалиста на использование нейросетей для написания статей в Telegram-канале. В результате чего время на написание 1 статьи уменьшилось, а количество публикаций увеличилось с 7 до 21 в неделю, то есть в 3 раза при неизменных временных и финансовых затратах.

Кроме того, был сделан упор на SEO (Search Engine Optimization) продвижение сайта для повышения сайта в поисковой выдаче у региональных клиентов. Данный вид продвижения в компании уже был настроен, так как он способен приносить практически бесплатные заявки в течение долгого времени. Для SEO-продвижения достаточно использовать ChatGPT и плагины к нему, например плагин «Bramework». Они помогают собрать семантическое ядро сайта, то есть необходимые ключевые запросы для продвижения в поисковой выдаче, проводят SEO-оценку сайта, помогают написать статьи на сайт с необходимыми ключевыми фразами для лучшего продвижения. Таким образом, отпадает необходимость в найме штатного или внешнего SEO-специалиста, вся работа автоматизирована и делается в компании штатным маркетологом.

Кроме того, маркетинговый отдел агентства недвижимости «Питер» предпринял попытку использовать генеративные нейросети для создания большого количества сайтов компании под каждый специализированный запрос, например для покупки новостроек в ипотеку, покупки в рассрочку, а также отдельные сайты для разных городов, откуда чаще всего обращаются за покупкой квартиры в Санкт-Петербурге. Был использован сервис «Levi AI», однако хороших результатов получить не удалось, так как качество генерируемых сайтов пока относительно невысокое. А ручное редактирование сотен сгенерированных сайтов дорого и нецелесообразно.

Использование компанией генеративного ИИ в маркетинге принесло следующие результаты:

- количество публикаций в социальных сетях увеличилось в 3 раза при неизменных временных и финансовых затратах. Это может привести к повышению узнаваемости и доверию к бренду;
- Налажено SEO-продвижение сайта без найма дополнительных сотрудников. При этом за год средняя позиция по ключевым фразам в поисковой выдаче увеличилась на 21% согласно Яндекс Метрике.

Помимо очевидных преимуществ, интеграция инструментов ИИ в бизнес-процессы компаний имеет ряд недостатков и ограничений. Во-первых, интеграция новых систем ИИ — процесс трудоёмкий. Для этого необходимо либо нанимать в штат высокооплачиваемых специалистов, либо обращаться в компании, которые занимаются интеграцией ИИ «под ключ» [4, с. 494]. Агентство недвижимости «Питер» заказало внедрение большинства решений у сторонней компании, в том числе разработку и настройку чат-ботов на основе ИИ для заявок с сайта, для Авито, для приглашений на собеседования, а также парсинг и фильтрацию резюме для автоматизации HR-отдела. Всё это стоило 225000 рублей за интеграцию плюс 40000 рублей ежемесячно за поддержание работы ИИ, итого 705000 рублей в год. Часть сервисов с генеративным ИИ, как ChatGPT, Midjourney, Levi AI и другие, покупаются компанией самостоятельно, стоят порядка 6000 рублей в месяц по подписке. Однако стоит учитывать, что всё равно ИИ совершает ошибки, бывают сбои, ошибки в обработке большого количества токенов (запросов). Также при обновлениях систем ИИ приходится менять часть настроенного функционала, а также периодически менять промпты, следить, чтобы их качество и качество генерируемой информации не ухудшилось.

Литература

1. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value [Электронный ресурс] // McKinsey Global Survey on AI, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Рынок недвижимости в 2024 году изнутри: итоги, тренды и взгляд в будущее [Электронный ресурс] // РБК, 2024. URL: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/ukiy69rz81-rinok-nedvizhimosti-v-2024-godu-iznutri>
3. Гребенкина А. А. Влияние искусственного интеллекта на современные бизнес-процессы / А. А. Гребенкина, Е. О. Апсидиков // Предпринимательство в вузе: инструменты поддержки стартапов:

- сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Ижевск, 21 ноября 2023 года. — Ижевск: Удмуртский государственный университет, 2023. С. 187—193.
4. *Батищев А. В., Соловьев И. В.* Анализ перспектив и проблем управления бизнес-процессами малого бизнеса на основе технологий искусственного интеллекта // Академия знаний. Естественно-гуманитарные исследования. № 3. 2024. С. 492—497.

Стенин Артемий Алексеевич,
аспирант кафедры
предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: artem.stenin2011@yandex.ru
SPIN-код: 8506-3291
ORCID: 0000-0002-3771-3886

Научный руководитель
Дорофеев Олег Васильевич,
кандидат. технических наук, доцент,
декан факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: ODorofeev@synergy.ru
ORCID: 0000-0003-1868-0529

Влияние санкций на методы конкурентной разведки на российском автомобильном рынке

Аннотация. Вследствие трансформации российского рынка легковых автомобилей, произошедшей в 2022 году под влиянием антироссийских санкций, государство начало реализацию комплекса мер, направленного на его стабилизацию и восстановление. Принятая стратегия привела к резкому увеличению количества участников рынка. При этом индекс лояльности потребителей к новым брендам находится на низких значениях относительно аналогичных показателей у зарубежных брендов, которые приняли решение приостановить свою деятельность в России. Высокая ключевая ставка и, как следствие, падение уровня покупательского спроса вынуждают автомобильные компании использовать ценовые методы конкуренции для сохранения и увеличения своей доли рынка. Однако, по мнению автора, данные инструменты оказываются результативными только в краткосрочной перспективе и не способны обеспечить экономическую стабильность компании в среднесрочной и долгосрочной перспективах, что особенно важно, если принимать во внимание возможность изменения геополитической обстановки и возвращения иностранных брендов. Цель исследования – доказать неэффективность традиционных методов конкурентной разведки на российском автомобильном рынке. Основной задачей исследования является определение факторов внешней среды, влияющих на необходимость имплементации новых инструментов конкурентной разведки. В исследовании автором были использованы следующие общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение и дедукция. Результат исследования заключается в приведении доказательной базы, что традиционные методы конкурентной разведки и инструменты ценовой конкуренции становятся неэффективными, что требует от компаний внедрения новых подходов к проведению конкурентной разведки.

Ключевые слова: санкции, изменение конъюнктуры рынка, конкуренция, конкурентная разведка, методы государственного регулирования, инструменты конкурентной разведки.

Stenin Artemiy,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Synergy University, Moscow,
E-mail: artem.stenin2011@yandex.ru
SPIN-code: 8506-3291
ORCID: 0000-0002-3771-3886

Scientific Supervisor
Dorofeev Oleg,
PhD of Engineering Sciences,
Dean of the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: ODorofeev@synergy.ru
ORCID: 0000-0003-1868-0529

The Impact of Sanctions on Competitive Intelligence Methods on the Russian Automotive Market

Abstract. As a result of the transformation of the Russian passenger car market that occurred in 2022 under the influence of sanctions, the State began implementing a set of measures aimed at

its stabilization and restoration. The adopted strategy led to a sharp increase in the number of market participants. At the same time, the consumer loyalty index for new brands is low compared to similar indicators for foreign brands that decided to suspend their activities in Russia. The high key rate and, as a result, the fall in consumer demand, force automobile companies to use price competition methods to maintain and increase their market share. However, according to the author, these tools are effective only in the short term and are not able to ensure the economic stability of the company in the medium and long term, which is especially important given the possibility of changing the geopolitical situation and the return of foreign brands. The purpose of the study is to prove the ineffectiveness of traditional competitive intelligence methods in the Russian automobile market. The main objective of the study is to identify environmental factors that influence the need to implement new competitive intelligence tools. In the study, the author used the following general scientific methods: analysis, synthesis, comparison and deduction. The result of the study implies providing the evidence that traditional competitive intelligence methods and price competition tools are becoming ineffective, which requires companies to implement new approaches to competitive intelligence.

Keywords: sanctions, changes in market conditions, competition, competitive intelligence, methods of government regulation, competitive intelligence tools.

Ввиду мировых процессов глобализации и транснационализации до военно-политических событий, произошедших в 2022 году, российский автомобильный рынок был глубоко интегрирован с иностранными автомобильными компаниями и поставщиками автокомпонентов. В 2021 году доля автомобилей, производимых в России европейскими, японскими, американскими и южнокорейскими фирмами, достигала 70%. При включении в расчёт объёмов производства иностранных брендов в рамках совместных предприятий с российскими компаниями данный показатель увеличится до 92% от всех автомобилей, произведенных на российском рынке [1].

В 2022 году из-за геополитической обстановки ситуация существенно изменилась. На первом этапе Министерством Финансов США был введён запрет на финансовые операции с 10 финансовыми институтами России, включая ПАО «ВТБ» и ПАО «Сбербанк» [2]. Наряду с этим, по решению США и Евросоюза Россия была исключена из системы SWIFT, обеспечивавшей все международные расчёты в валюте [3]. Важно отметить, что данные санкции напрямую не препятствовали импорту автомобилей и автокомпонентов для их производства. Однако ограничения, введённые в сфере российского банковского сектора, существенно ограничили возможности для проведения транзакций, усложнив работу иностранных брендов и увеличив их издержки.

Позднее были введены прямые санкции, направленные на российскую автомобильную отрасль. Евросоюз в четвёртом пакете секторальных санкций полностью ограничил экспорт в Российскую Федерацию предметов роскоши, в число которых вошли автомобили и детали к ним стоимостью более 50000 евро. Санкции также были поддержаны Японией [4]. Введённые в США правила запрета экспорта носили более строгий характер и накладывали ограничения на торговлю практически всеми типами автомобильной продукции, которая поставлялась в Россию до 2022 года [5]. Существенным образом на российском автомобильном рынке сказалось правило прямого иностранного продукта США (FDPR), по которому любым иностранным компаниям предписывается необходимость получения лицензии правительства США, когда они осуществляют производство продукции за рубежом с использованием технологий США и далее экспортируют её в Россию.

Указанные выше ограничения привели к тому, что через несколько дней после их анонсирования иностранные автомобильные бренды начали покидать российский автомобильный рынок либо объявили приостановку деятельности на неопределённый срок [6]. При рассмотрении динамики изменения импорта автомобильных компонентов в разрезе стран происхождения основное снижение отмечается у западных производителей автомобилей и запасных частей (рис. 1). Всё это привело к тому, что стабильно функционирующий рынок автомобилей в России сильно трансформировался, а государство приняло стратегию развития отрасли, которая предполагала ряд мер, направленных на преодоление кризиса конъюнктуры рынка.

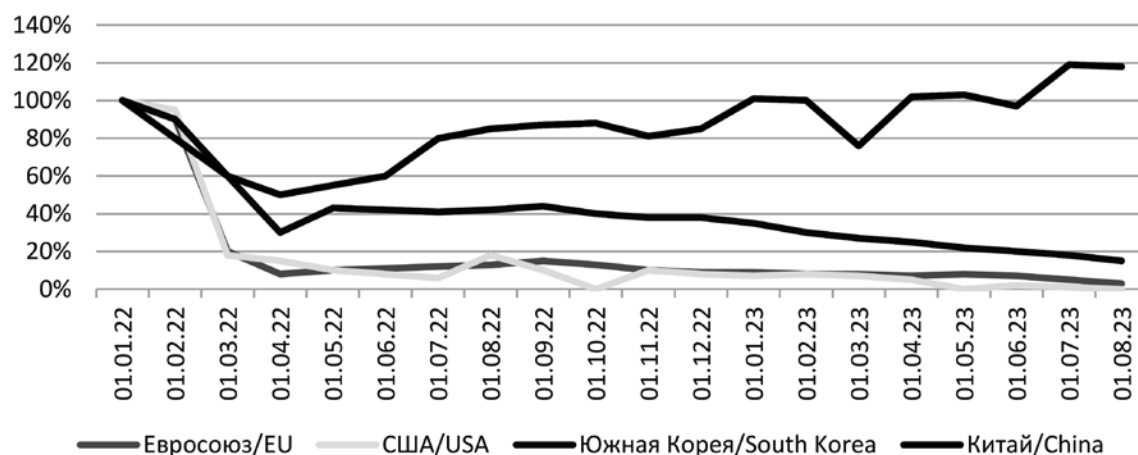


Рис. 1. Импорт автокомпонентов по странам, 2022-2023 гг.
Fig. 1. Import of automotive component by countries, 2022-2023

Источник: [7]

С момента срыва существовавших цепочек поставок автомобилей действия Правительства Российской Федерации по восстановлению и развитию российского автомобильного рынка можно классифицировать на три основных направления. Во-первых, простаивающие мощности заводов иностранных брендов, объявивших о приостановке своей деятельности, были национализированы и выкуплены российскими компаниями, в ряде случаев по схеме «бай-бэк» с целью замещения производства. Во-вторых, были приняты попытки, направленные на восстановление цепочек поставок автомобильных компонентов для производства через неофициальные каналы дистрибуции, в основном из Китая. В-третьих, из-за резкого сокращения поставок и производства автомобилей было необходимо оперативно компенсировать падение рынка, что было осуществлено введением послаблений на требования к импорту готовых автомобилей (схема параллельного импорта и сертификация автомобилей).

Уже через 2 года после принятия вышеуказанных мер конкуренция на российском автомобильном рынке усилилась ввиду появления большого количества новых участников (рис. 2.). Так, количество марок, представленных на рынке новых легковых автомобилей в России, возросло в 2 раза: с 60 марок по состоянию на начало 2022 года до 120 марок в 2024 году. Очевидно, что основной вклад был обеспечен китайскими компаниями, число которых выросло с 12 брендов, осуществлявших свою деятельность на российском рынке в начале 2022 года, до 54 брендов в 2024 году.

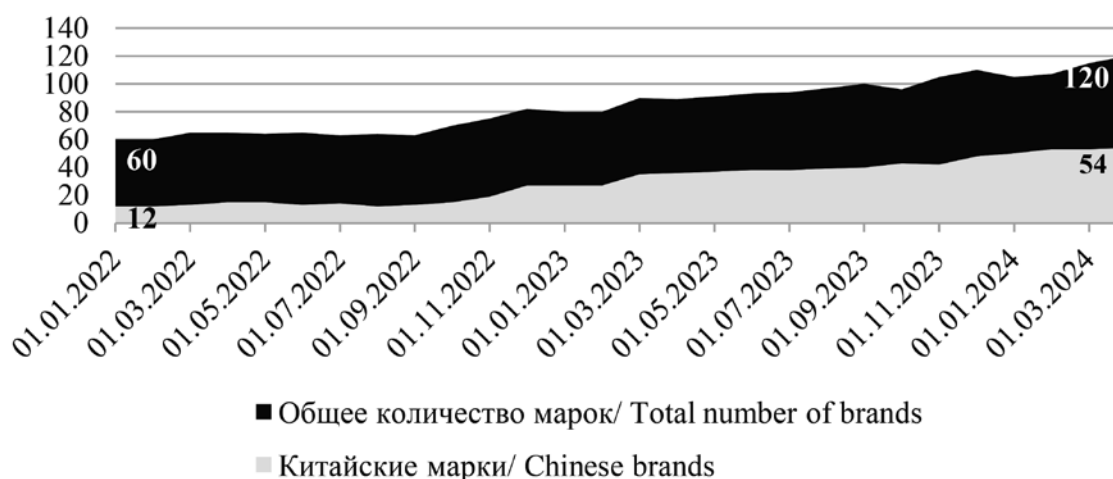


Рис. 2. Количество марок на рынке новых легковых автомобилей в России
Fig. 2. Number of brands on the new passenger car market in Russia

Источник: составлено автором на основе данных Автостат.

Что касается количества представленных моделей, то здесь также отмечается рост на 200% в 2024 году относительно аналогичного показателя на начало 2022 года (рис. 3), что полностью коррелирует с увеличением количества присутствующих на рынке марок автомобилей.

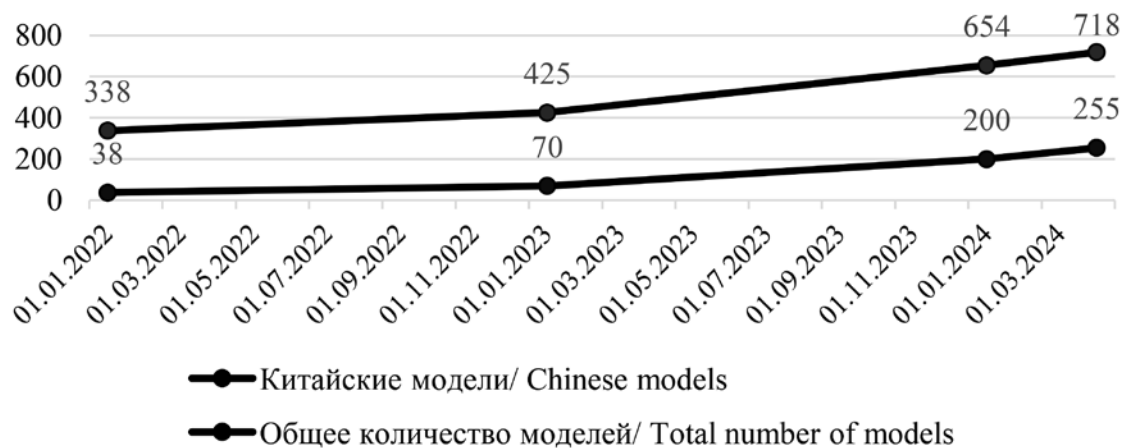


Рис. 3. Количество моделей на рынке новых легковых автомобилей в России

Fig. 3. Number of models on the new passenger car market in Russia

Источник: составлено автором на основе данных Автостат.

Таким образом, если сравнивать количество марок и моделей на российском автомобильном рынке, то в начале 2022 года на один бренд приходилось в среднем 5,6 различных моделей (у китайских производителей этот показатель был равен 3,2). Однако в первой половине 2024 года в среднем модельный ряд каждого бренда состоял из 6 моделей (или 4,7 моделей у китайских производителей). Очевидна тенденция не только к увеличению количества представленных на рынке брендов, но и к диверсификации модельных рядов. По мнению автора, во многом данный факт связан с легализацией параллельного импорта и послаблениями в сфере сертификации ввозимых автомобилей. Это означает, что даже альфа-компании должны уделять больше внимания изменениям внешней среды организации и максимально быстро обновлять информацию о ней ввиду того, что она постоянно устаревает.

Увеличение численности прямых конкурентов наряду с интенсификацией самой конкуренции привели к тому, что для сохранения своей экономической стабильности, а также преодоления возникшего кризиса компаниям необходимо обращаться к проведению конкурентной разведки для своевременного принятия рациональных управленческих решений по стратегии своего развития.

Далее автором приводятся выводы компании Ipsos, которая провела синдикативное исследование российского рынка новых легковых автомобилей для ООО «АГР» относительно портрета покупателя. Исследование проводилось путём онлайн-опроса свыше 6 тысяч респондентов в возрасте от 18 до 69 лет. Важный акцент в исследовании делается на лояльности клиентов к присутствующим на рынке брендам. Компания Ipsos вычислила динамику изменения индекса лояльности потребителей NPS (Net Promoter Score) для различных брендов в 2021–2023 годах (рис. 4). Данный индекс представляет собой разницу между долей промоутеров бренда, то есть тех потребителей, которые готовы рекомендовать продукт другим людям, и долей критиков бренда в процентном выражении. Чем ближе показатель к 100, тем лояльнее аудитория бренда.

На представленной диаграмме видно, что, даже несмотря на уход японских и южнокорейских компаний с российского рынка в 2022 году, индекс лояльности потребителей по ним не только не снизился, но и увеличился в 2023 году, находясь на высоких значениях. Именно по этой причине высока доля брендов из данных стран происхождения в параллельном импорте, который был рассмотрен ранее. Европейские бренды не были включены в обзор, так как по большей части представлены премиальным сегментом модельного ряда, где традиционно уровень лояльности клиентов выше, чем в массовом сегменте.

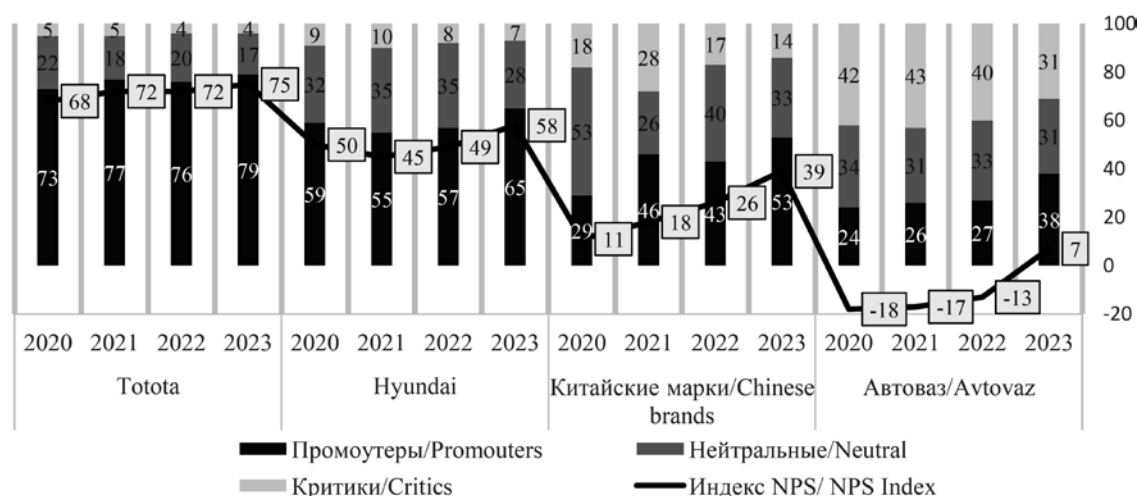


Рис. 4. Индекс лояльности NPS по брендам

Fig. 4. Loyalty NPS index by brands

Источник: составлено автором на основе данных Ipsos.

Что же касается китайских марок, а также Автоваза, то по ним индекс лояльности потребителей существенно ниже, а по Автовазу некоторое время он находился в отрицательных значениях, что означает преобладание доли критиков марки над её промоутерами. Стоит отметить, что индекс по данным брендам имеет устойчивую тенденцию к увеличению, однако, по прогнозу, ещё долгое время будет уступать этому показателю европейским, американским и южнокорейским компаниям. Исходя из этого следует, что для китайских и отечественных компаний существует риск быстрого переключения покупателей на российском автомобильном рынке при изменении геополитической обстановки и возвращении западных компаний в Россию.

Вследствие интенсификации ценовой конкуренции на российском автомобильном рынке из-за восстановления производства на территории страны, легализации параллельного импорта и стагнации спроса, не способного абсорбировать все имеющееся предложения, а также из-за низких показателей лояльности к брендам методы ценовой конкуренции наряду с традиционными инструментами конкурентной разведки становятся менее эффективными. Так, согласно статистике, приведённой компанией AAC, в 2024 году произошло резкое увеличение на рынке моделей, на которые распространяются как прямые скидки продавца, так и различные акции (Трейд-ин, кредитные программы). Также появились случаи прямого снижения рекомендованных розничных цен на автомобили (рис. 5).

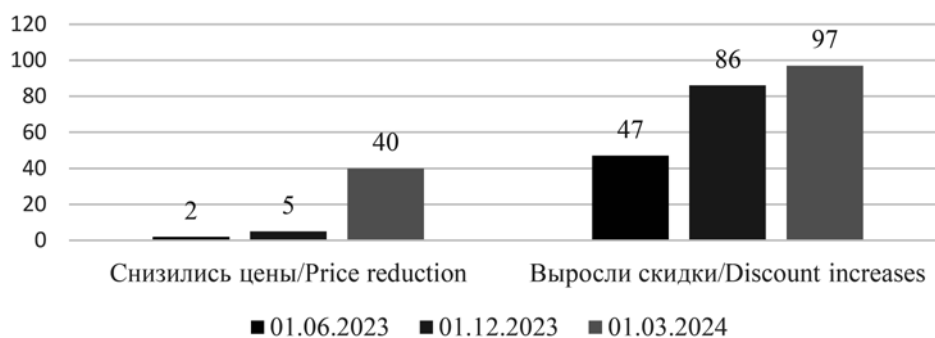


Рис. 5. Количество моделей со снижением цен и скидками, 2023–2024 гг.

Fig. 5. Number of models with price reductions and discounts, 2023–2024

Источник: [8].

На диаграмме видно, что применяемые программы поддержки продаж становятся всё более популярными мерами стимулирования спроса на свою продукцию. При этом отмечается существенное количество

моделей различных брендов, по которым произошло прямое снижение цен. Такая тенденция при одновременном увеличении себестоимости автомобилей в силу повышения утилизационного сбора, логистических решений и колебаний валютного курса свидетельствует о том, что после кризиса на российском автомобильном рынке компании, занявшие ниши ушедших с рынка брендов, стремятся нарастить свои доли продаж путём максимально возможного снижения цен на автомобили за счёт своей маржинальности.

Таким образом, сложившаяся на российском автомобильном рынке конъюнктура требует от компаний уделять больше внимания проведению конкурентной разведки. Организацию при этом следует рассматривать в качестве открытой системы согласно системному подходу к менеджменту, принимая во внимание всё многообразие факторов внешней среды, влияющих на экономическую стабильность организации в среднесрочной и долгосрочной перспективах. По этой причине традиционные методы проведения конкурентной разведки остаются применимы, однако их эффективность снижается, что влечёт за собой использование новых инструментов проведения конкурентной разведки, таких как установка телематического оборудования на автомобили и последующее поддержание экосистемы продукта. Данные инструменты позволят собирать информацию обо всей внешней среде организации, тратить меньше времени на сухой сбор данных с помощью автоматизации, а также правильно организовать команду по проведению конкурентной разведки путём внедрения проектно-матричной организационной структуры с использованием scrum-метода [9].

Литература

1. Контрафактный Citroen и китайская «Волга». Новый российский автопром: машины и цены [Электронный ресурс] // Сайт информационного бюллетеня The Bell*. URL: <https://thebell.io/kontrafaktnyy-citroen-i-kitayskaya-volga-novyy-rossiyskiy-avtoprom-mashiny-i-tseny> (дата обращения: 15.03.2025).
2. U. S. Treasury Announces Unprecedented & Expansive Sanctions Against Russia, Imposing Swift and Severe Economic Costs, press release, February 24, 2022 [Электронный ресурс] // Сайт Министерства финансов США. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy0608> (дата обращения: 15.03.2025).
3. White House, «Joint Statement on Further Restrictive Economic Measures,» February 26, 2022 [Электронный ресурс] // Сайт Белого дома США. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2022/02/26/joint-statement-on-further-restrictive-economic-measures> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Council of the European Union, «Russia's Military Aggression Against Ukraine: Fourth EU Package of Sectoral and Individual Measures,» press release, March 15, 2022 [Электронный ресурс] // Сайт совета Европы. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/03/15/russia-s-military-aggression-against-ukraine-fourth-eu-package-of-sectoral-and-individual-measures> (дата обращения: 15.03.2025).
5. US Department of Commerce, Bureau of Industry and Security, «Commerce Restricts the Export of Luxury Goods to Russia and Belarus and to Russian and Belarusian Oligarchs and Malign Actors in Latest Response to Aggression Against Ukraine,» press release, March 11, 2022 [Электронный ресурс] // Сайт национального архива федерального регистра США. URL: <https://go.usa.gov/xz5MP> (дата обращения: 15.03.2025).
6. Санкции и их влияние на автомобильную отрасль России. Хроника событий с 24 февраля [Электронный ресурс] // Сайт аналитического агентства Автостат. URL: <https://www.autostat.ru/articles/51062/?y-sclid=m1gjho4x9644145223> (дата обращения: 15.03.2025).
7. UN Comtrade Database, Trade Data [Электронный ресурс] // Сайт базы данных Организации объединённых наций. URL: <https://comtradeplus.un.org/tradeflow> (дата обращения: 15.03.2025).
8. Мощная аналитика по продукту — ваше конкурентное преимущество в автобизнесе [Электронный ресурс] // Сайт профессионального сообщества Автомаркетолог. URL: https://files.automarketolog.ru/2024-05-13/AM_ААС.pdf (дата обращения: 15.03.2025).
9. Стенин А. А. Совершенствование подходов к организации деятельности по проведению конкурентной разведки // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 18—29.

* Издание признано иностранным агентом (дата принятия решения о включении в реестр иностранных агентов — 09.12.2022).

Строков Роман Геннадьевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: strokov25roman@gmail.com

Конкуренция стартапов в России

Аннотация. Стартапы в России развиваются в условиях жёсткой конкуренции, ограниченного доступа к инвестициям и постоянно меняющейся экономической среды. В данной работе рассматриваются ключевые аспекты, влияющие на формирование конкурентной среды стартапов, анализируются основные вызовы, с которыми сталкиваются предприниматели, и оцениваются возможные пути их преодоления.

Особое внимание уделяется роли государственной поддержки, её влиянию на развитие инновационных проектов и существующим механизмам финансирования. Несмотря на ряд государственных программ, направленных на поддержку бизнеса, многие стартапы продолжают испытывать трудности при получении грантов и субсидий. Рассматриваются плюсы и минусы существующих мер, а также примеры компаний, которым удалось воспользоваться государственной поддержкой для роста и выхода на новый уровень.

Кроме того, работа затрагивает успешные кейсы российских стартапов, которые смогли занять прочные позиции на рынке и даже выйти на международный уровень. Анализируются их стратегии, принципы работы и ключевые факторы успеха. Особое внимание уделяется таким аспектам, как привлечение инвестиций, адаптация к изменяющимся условиям рынка и выбор перспективных ниш для развития.

Отдельный раздел посвящен международной конкуренции и трудностям, с которыми сталкиваются российские стартапы при выходе на зарубежные рынки. Обсуждаются барьеры, связанные с экономическими санкциями, культурными различиями и глобальной конкуренцией, а также рассматриваются примеры компаний, которым удалось успешно масштабировать бизнес за пределами России.

В заключительной части анализируются перспективы развития стартап-экосистемы в России, ключевые тренды, которые будут определять будущее отрасли, и возможные сценарии её трансформации. Исследование основано на актуальных данных и аналитических материалах, что позволяет сформировать целостное представление о текущем состоянии рынка и его перспективах.

Ключевые слова: стартапы, конкуренция, государственная поддержка, инвестиции.

Strokov Roman,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: strokov25roman@gmail.com

Startup competition in Russia

Abstract. Startups in Russia operate in a highly competitive environment, facing limited access to investment and an ever-changing economic landscape. This paper examines the key factors shaping the competitive startup ecosystem, analyzes the main challenges entrepreneurs encounter, and explores possible ways to overcome them.

Special attention is given to the role of government support, its impact on the development of innovative projects, and the existing funding mechanisms. Despite various state programs aimed at supporting businesses, many startups still struggle to secure grants and subsidies. The study reviews the advantages and drawbacks of these measures and highlights companies that have successfully leveraged government support to grow and scale.

Additionally, the paper explores successful cases of Russian startups that have managed to establish themselves in the market and even expand internationally. Their strategies, operational principles, and key success factors are analyzed, with a focus on investment attraction, market adaptation, and the selection of promising niches for development.

A separate section is dedicated to international competition and the challenges Russian startups face when entering foreign markets. Economic sanctions, cultural differences, and global competition create barriers, yet some companies have successfully expanded beyond Russia. The study examines these cases and the strategies that led to their success.

The final part of the paper discusses the future of Russia's startup ecosystem, highlighting key trends that will shape the industry and potential scenarios for its transformation. The research is based on up-to-date data and analytical insights, providing a comprehensive overview of the current market landscape and its prospects.

Keywords: startups, competition, government support, investments.

Развитие стартапов играет важную роль в экономическом росте и технологическом развитии страны. В условиях глобальной конкуренции, быстрого изменения технологических трендов и нестабильной экономической ситуации стартапы сталкиваются с рядом серьёзных вызовов: от нехватки инвестиций до сложностей в выходе на международные рынки. Несмотря на активное развитие предпринимательской среды в России, многие начинающие компании испытывают трудности с финансированием, поиском компетентных кадров и адаптацией к рыночным условиям. Государственные меры поддержки частично решают эти проблемы, но их эффективность остается предметом дискуссий. Поэтому изучение конкурентной среды российских стартапов, факторов их успеха и препятствий на пути роста является важной и актуальной задачей, позволяющей не только оценить текущее состояние рынка, но и определить перспективные направления его развития.

В работе использованы методы анализа актуальной аналитики, статистических данных, а также изучение кейсов успешных стартапов. Применяется сравнительный анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность российских и зарубежных стартапов, а также экспертные оценки и прогнозы.

Объект исследования — конкурентная среда российских стартапов, их стратегии развития и выход на международные рынки.

Выявлены ключевые вызовы, с которыми сталкиваются российские стартапы, проанализирована эффективность государственных мер поддержки, а также рассмотрены успешные стратегии масштабирования бизнеса. Сформулированы выводы о перспективах развития стартап-экосистемы в России и возможных сценариях её трансформации.

Что такое конкуренция стартапов?

Конкуренция среди стартапов в России представляет собой сложный и многогранный процесс, обусловленный как внутренними, так и внешними факторами. Молодые компании стремятся занять свою нишу на рынке, привлечь инвестиции и клиентов, а также достичь технологического превосходства. Однако путь к успеху осложняется рядом препятствий. [1]

1. Текущая ситуация на венчурном рынке России

В последние годы российский венчурный рынок переживает значительные изменения. Согласно данным Агентства инноваций Москвы, в первой половине 2024 года объём инвестиций в стартапы снизился на 18% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, составив 27 млн долл. Количество сделок также уменьшилось на 9%, до 58 единиц. Для сравнения, на глобальном рынке снижение составило лишь 6%, что свидетельствует о более глубоком спаде в России. [2].

Факторы, влияющие на конкурентную среду

На конкурентную среду российских стартапов влияют следующие ключевые факторы.

Регуляторные барьеры: несмотря на предпринимаемые меры, законодательные и бюрократические препятствия продолжают создавать сложности для молодых компаний.

Ограниченный доступ к финансированию: объём венчурных инвестиций в России значительно снизился. В 2023 году он достиг исторического минимума за последние семь лет — 118,2 млн долл., что в десять раз меньше, чем в 2022 году. Доля иностранных инвестиций также сократилась в 15 раз, до 55 млн долл.

Инфраструктурные ограничения: хотя технопарки и акселераторы развиваются, конкуренция за их ресурсы остаётся высокой, и не все стартапы могут получить необходимую поддержку.

Кадровые вызовы: Россия известна сильными техническими специалистами, однако многие из них предпочитают работать за границей, где условия зачастую более привлекательны [3].

Роль государства и перспективы

Государственная поддержка играет важную роль в развитии стартап-экосистемы. Однако в первой половине 2024 года доля госфондов в общем объёме венчурных инвестиций сократилась с 4% до 2%. Это может быть связано с перераспределением ресурсов в пользу других приоритетных направлений.

Несмотря на текущие трудности, российский рынок стартапов обладает потенциалом для роста. Для этого необходимо:

- улучшить регуляторную среду — снижение бюрократических барьеров и упрощение процедур регистрации и ведения бизнеса могут стимулировать предпринимательскую активность;
- расширить доступ к финансированию — создание благоприятных условий для инвесторов и развитие механизмов поддержки на ранних стадиях помогут привлечь больше капитала в стартап-сектор;
- развивать инфраструктуру — увеличение числа технопарков, акселераторов и других институтов поддержки будет способствовать росту инновационных компаний;
- удерживать таланты — создание конкурентоспособных условий труда и возможностей для профессионального роста поможет снизить отток квалифицированных специалистов за рубеж [4].

В целом, несмотря на существующие вызовы, при комплексном подходе и координации усилий государства, бизнеса и общества российские стартапы имеют шансы на успешное развитие и укрепление своих позиций как на внутреннем, так и на международном рынке.

Какие факторы влияют на конкурентную среду в России?

Понимание конкурентной среды стартапов в России требует детального анализа текущего состояния рынка, успешных примеров и роли государственной поддержки.

2. Текущая ситуация на российском стартап-рынке

Российский рынок стартапов продолжает развиваться, несмотря на экономические вызовы. По данным исследования, в 2023 году наблюдался рост числа технологических стартапов, особенно в сферах фин-тех, e-commerce и агротехнологий. Однако доступ к финансированию остаётся ограниченным, что заставляет многие компании искать альтернативные пути привлечения инвестиций.

Примеры успешных российских стартапов

- Несмотря на сложности, ряд российских стартапов достигли значительных успехов:
- Тинькофф Банк. Основанный в 2006 году Олегом Тиньковым*, банк стал пионером в области онлайн-банкинга в России. Сосредоточившись на цифровых технологиях и инновациях, Тинькофф привлёк более 17 миллионов пользователей и успешно вышел на IPO в 2013 году. Ozon. Созданный в 1998 году, Ozon эволюционировал от книжного интернет-магазина до одной из крупнейших онлайн-платформ России, предлагающей широкий ассортимент товаров. Инвестируя в логистику и расширяя ассортимент, компания успешно провела IPO в 2020 году.
- Самокат. Основанный в 2017 году в Санкт-Петербурге, сервис доставки продуктов питания и товаров для дома. К маю 2024 года компания открыла 2000 складов и стала лидером рынка e-grocery в России.

* Признан лицом, выполняющим функции иностранного агента (дата принятия решения о включении в реестр иностранных агентов — 16.02.2024).

- Skyeng. Образовательная платформа, которая началась как стартап, обеспечивающий онлайн-обучение английскому языку. Компания предоставила новый формат обучения с гибкими планами для студентов и адаптивными курсам. В последние годы компания значительно расширила свои услуги и успешно конкурирует на международном рынке [5].

Государственная поддержка стартапов

Государство играет важную роль в развитии стартап-экосистемы. Инновационный центр «Сколково» предоставляет молодым компаниям доступ к современным лабораториям, образовательным программам и возможностям для привлечения инвестиций. Программы акселерации и грантовая поддержка способствуют развитию инновационных проектов и их выходу на международные рынки.

Российский стартап-рынок демонстрирует потенциал для роста, несмотря на существующие вызовы. Успешные примеры компаний, таких как Тинькофф Банк, Ozon и Самокат, показывают, что инновации, адаптация к рыночным условиям и поддержка со стороны государства могут привести к значительным достижениям. Однако для дальнейшего развития необходимо продолжать работу над улучшением инвестиционного климата и расширением инфраструктуры поддержки стартапов.

Российские стартапы сталкиваются с рядом серьёзных вызовов, которые оказывают значительное влияние на их развитие и конкурентоспособность.

Сокращение инвестиций

В последние годы объём инвестиций в технологические стартапы в России существенно снизился. По данным госкорпорации ВЭБ. РФ, за последние два года вложения в отечественные стартапы сократились более чем в десять раз. Это связано с уходом крупных венчурных фондов, таких как Baring Vostok, и практически полным исчезновением бизнес-ангельской деятельности. Банки также не готовы инвестировать в проекты на ранних стадиях, что приводит к тому, что многие стартапы не могут преодолеть так называемую «долину смерти» [6].

Кадровый дефицит

Нехватка квалифицированных специалистов остаётся одной из ключевых проблем для российских технологических компаний. Согласно данным, после введения санкций в 2022 году многие международные компании покинули российский рынок, что привело к утрате доступа к глобальной экспертизе и методологиям. Кроме того, демографические проблемы 1990-х годов усугубили ситуацию, вызвав дефицит специалистов в возрасте 25–35 лет. Это приводит к «перегреву» рынка труда и росту зарплат, что особенно тяжело сказывается на малых и средних ИТ-компаниях.

Регуляторные барьеры

Несмотря на предпринимаемые меры, законодательные и бюрократические препятствия продолжают создавать сложности для молодых компаний. Сложные процедуры регистрации, налогообложения и отчётности могут замедлять развитие стартапов и увеличивать издержки на начальных этапах.

Ограниченный доступ к финансированию

Сокращение объёма венчурных инвестиций и уход иностранных инвесторов привели к тому, что стартапы испытывают трудности с привлечением необходимого капитала. В 2023 году объём финансирования российских стартапов упал на 80% по сравнению с 2022 годом — с 422 млн долл. до 84 млн долл. Средний размер инвестиций также снизился с 3 млн долл. до 480 000 долл.

Для преодоления этих вызовов необходимы комплексные меры, включающие улучшение инвестиционного климата, развитие кадрового потенциала и упрощение регуляторных процедур. Только при скоординированных усилиях государства, бизнеса и образовательных учреждений российские стартапы смогут успешно конкурировать на международном рынке [6].

3. Возможности для роста и развития стартап-отрасли

В условиях современных вызовов российские стартапы имеют ряд возможностей для роста и развития, особенно в перспективных отраслях.

Перспективные направления для стартапов

1. Технологии и инновации. Сферы искусственного интеллекта, больших данных и квантовых вычислений продолжают стремительно развиваться. Стартапы, предлагающие решения в области AI для автоматизации процессов и аналитики данных, находятся на пике популярности.
2. Зелёная энергетика и экология. Спрос на экологически чистые технологии и устойчивые бизнес-модели растёт. Проекты, направленные на утилизацию отходов, альтернативные источники энергии и устойчивое сельское хозяйство, привлекают внимание потребителей и инвесторов.
3. Здравоохранение и телемедицина. Развитие телемедицины и биотехнологий остаётся в приоритете. Стартапы, предлагающие индивидуальные медицинские решения и платформы для удалённого мониторинга здоровья, становятся всё более востребованными.
4. Финансовые технологии (FinTech). Рост числа стартапов, предлагающих альтернативные банковские услуги, такие как цифровые банки и платёжные системы, продолжается. Инновационные финансовые инструменты на основе блокчейна также привлекают внимание инвесторов.
5. Образование онлайн (EdTech). Цифровизация образования набирает обороты. Онлайн-платформы для обучения и курсы повышения квалификации открывают новые горизонты для образовательных стартапов. [7]

Рекомендации для стартапов

- Анализ рынка: перед запуском проекта важно провести глубокий анализ рынка, чтобы понять потребности аудитории и оценить конкуренцию.
- Внедрение инноваций. Использование передовых технологий и инновационных решений может выделиться на фоне конкурентов и предложить уникальные продукты или услуги.
- Экологическая ответственность. Ориентация на экологически устойчивые и социально ответственные практики может повысить привлекательность стартапа для потребителей и инвесторов.
- Непрерывное обучение: Постоянное развитие и адаптация к изменениям рынка являются ключевыми факторами успеха в динамичной стартап-среде [8].
- Несмотря на существующие вызовы, российские стартапы имеют значительные возможности для роста, особенно в сферах технологий, экологии и здравоохранения. Успех будет зависеть от способности адаптироваться к меняющимся условиям рынка и внедрять инновационные решения.

4. Стратегии для развития стартапов

В условиях динамичного развития рынка и технологических изменений российские стартапы могут воспользоваться следующими стратегиями для повышения своей конкурентоспособности.

Фокус на инновационные и перспективные ниши

Выбор направлений с высоким потенциалом роста позволяет стартапам занять лидирующие позиции на рынке. К таким нишам относятся:

- кибербезопасность и защита данных — с увеличением числа кибератак на бизнес и государственные структуры, особенно в финансовом секторе, возрастает потребность в инновационных решениях для защиты информации. Актуальными будут стартапы, которые используют ИИ-системы для анализа сетевой активности и решения для управления доступом;
- зелёная энергетика — возобновляемые источники энергии давно являются глобальным экологическим трендом: так, солнечные панели и ветрогенераторы хоть и не являются новинкой, но интерес к этой области способствует активному развитию этих технологий;
- электронная коммерция (e-commerce) — в этой области уже несколько лет наблюдается беспрецедентный рост, поэтому новые возможности для создания онлайн-платформ, маркетплейсов и сервисов доставки будут особенно интересны для инвесторов [9].

Привлечение инвестиций и поиск финансирования

Стабильное финансирование — залог успешного развития стартапа. Основными путями привлечения инвесторов являются:

- презентация проектов на специализированных мероприятиях — первым шагом на пути к финансированию проекта является информирование потенциальных инвесторов о своём стартапе: лучше всего для этого подходят тематические форумы и конференции;
- участие в акселераторах и инкубаторах — стартапу требуется не только финансовая поддержка, но и сопровождение специалистов в нужной области — именно это можно найти в данных программах. Доступ к сети необходимых контактов также расширяет возможности команды.

Развитие команды и кадровый потенциал

Высокий уровень знаний и сплоченность членов команды является определяющим фактором для воплощения идеи в реальность, поэтому следует обратить внимание на выполнение следующих обязательств руководителя:

- инвестиции в обучение и повышение квалификации сотрудников — компетентность непосредственных исполнителей повышает производительность их труда, а также способствует внедрению передовых технологий, которые привлекут внимание инвесторов;
- создание привлекательных условий труда — квалифицированные работники обладают высокой рыночной стоимостью: необходимо обеспечить не только конкурентоспособную заработную плату, но и комфортную рабочую среду — это поможет удержать талантливых специалистов.

Адаптация к изменениям рынка и гибкость бизнес-модели

Рынок подвержен влиянию самых разных факторов: некоторые возможно предвидеть (анализ рисков), некоторые не зависят от наших решений. Именно поэтому шансы на успех есть у такого стартапа, в структуре которого заложена возможность быстрого изменения и адаптации продуктов или услуг под новые условия рынка. Для этого руководитель стартапа должен:

- производить регулярный анализ рыночных трендов и потребностей клиентов, что позволит оперативно вносить коррективы в стратегию развития;
- предлагать гибкие решения, в том числе быть готовым к изменению направления деятельности или бизнес-модели.

Стартап должен не только выжить в конкурентной среде, но и достичь значительных успехов на рынке. Применение указанных стратегий поможет в достижении этих целей [10].

5. Международная конкуренция и выход на зарубежные рынки

Для стартапов из России международный рынок представляет как большие возможности, так и серьёзные вызовы. Проблемы, с которыми сталкиваются российские стартапы при выходе на международные рынки, варьируются от сложности адаптации к иностранным условиям до санкционных ограничений, которые могут затруднять доступ к международному капиталу.

Трудности на международных рынках

Политические и экономические ограничения: очевидно, что в нынешних реалиях одним из главных барьеров для российских стартапов при выходе на зарубежные рынки являются санкции и общая политическая нестабильность в мире — российские предприниматели ограничены в доступе к венчурным инвестициям и партнёрским отношениям с зарубежными компаниями.

1. Культурные различия. Целевая аудитория внутри страны и за рубежом может иметь существенные различия в возрастном, гендерном, профессиональном сегменте. Поэтому стартапы из России должны учитывать культурные особенности при адаптации своих продуктов на зарубежных рынках: это касается также оформления продукта, его рекламы и адаптации продукта к требованиям определённой потребительской среды.
2. Нехватка глобальной экспертизы. Российским стартапам часто не хватает опыта в международной экспансии и знаний о международных правовых и финансовых системах.
3. Обратим внимание на пример успешного выхода стартапа на международные рынки: так, компания Miro (первоначально — стартап по созданию онлайн-досок для команд пользователей) благодаря качественному построению бизнес-плана и гибкой стратегии развития успешно работает в международном масштабе и имеет своё представительство в США и странах Европы [11].

6. Будущее российской стартап-экосистемы

Аналитики оптимистично оценивают перспективы развития стартап-экосистемы в России: их можно назвать не только амбициозными, но и реалистичными. Развитие этого сектора в ближайшие годы будет определяться множеством факторов.

1. Инновации в области технологий: искусственный интеллект, машинное обучение и блокчейн — это основные пути развития любого бизнеса в ближайшем будущем. Вероятно, стартапы продолжат искать возможности их интеграции в различные сферы: от финансов до здравоохранения.
2. Зелёная экономика. Курс на экологию продолжает привлекать новые стартапы и вложения инвесторов. Современный мир находится в условиях роста потребности в экологически чистых продуктах, и стартапы, обеспечивающие эту потребность, имеют большие шансы на успех.
3. Интеграция с международными рынками. В будущем российские стартапы могут стремиться к экспансии на новые международные рынки, особенно в странах СНГ и Азии.

Основные вызовы и решения для стартапов в будущем

- Поиск инвестиций. Продолжающееся сокращение объёма венчурных инвестиций может требовать от стартапов более креативного подхода к поиску капитала и партнёров.
- Гибкость и адаптация. Гибкий бизнес-план — это необходимость. Постоянная адаптация к изменениям в законодательстве, экономике и глобальных тенденциях не только делает стартап конкурентноспособным, но и создаёт условия для определения лучших решений и путей их исполнения [12].

Конкуренция среди стартапов в России является многогранным процессом, который требует внимательного анализа факторов, как внутренних, так и внешних. Несмотря на экономические вызовы, российские стартапы продолжают развиваться, что подтверждают успешные примеры таких компаний, как Тинькофф Банк, Ozon и Самокат. Эти компании смогли адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и внедрять инновации, что привело их к успешному масштабированию.

Однако стартапы сталкиваются с серьёзными препятствиями, такими как ограниченный доступ к финансированию, высокие бюрократические барьеры и кадровые проблемы. Кроме того, основными трудностями для молодых компаний уже несколько лет остаются недостаток иностранных инвестиций и конкуренция за ресурсы: технопарки и акселераторы.

Наиболее эффективное развитие и укрепление позиций стартапов на международном рынке будет возможно только в результате преодоления проблем, существующих в регуляторной среде и в вопросах инвестиций. На данный момент важнейшую роль в развитии стартап-экосистем играет государственная поддержка, включая инновационные центры и программы акселерации.

Таким образом, очевидно, что российский рынок стартапов не только находится в активной фазе развития, но и имеет значительный потенциал для роста. Российский бизнес и государство в целом заинтересованы в повышении конкурентоспособности отечественных компаний, поэтому в ближайшие годы следует ожидать существенные изменения в организации комплексных мер по поддержке предпринимательства, таких как улучшение инфраструктуры, создание привлекательных условий для специалистов, а также определение следующих точек роста для дальнейшего развития.

Литература

1. Агентство инноваций Москвы. Отчёт о состоянии венчурного рынка в 2024 году. — М., 2024. — 45 с.
2. Иванов И. П., Петрова Н. А. Развитие технологических стартапов в России: тенденции и проблемы // Журнал стартап-экосистем. 2023. Т. 12. № 3. С. 45–58.
3. Акселераторы и технопарки России: состояние и перспективы // Московская школа бизнеса. 2023. С. 22–35.
4. Тинькофф Банк: путь к успеху в цифровом банкинге. — М.: Эксмо, 2020. — 100 с.
5. Ozon: от интернет-магазина до крупнейшей онлайн-платформы. — М.: РБК, 2021. — 132 с.
6. Википедия. Самокат (сервис доставки) [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Самокат> (дата обращения: 20.03.2024).
7. Инновационный центр «Сколково». Программы поддержки стартапов в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://sk.ru/startups/> (дата обращения: 10.03.2024).

8. Государственные программы поддержки стартапов в России // Российский бизнес. 2023. № 4. С. 55–70.
9. Федеральный закон о венчурных инвестициях // СЗ РФ. 2024. № 5. Ст. 1027.
10. Агентство инноваций Москвы. Рынок венчурных инвестиций в России [Электронный ресурс]. URL: <https://moscowinnovation.ru> (дата обращения: 15.03.2024).
11. Startbaryga.ru. Инвестирование в российские стартапы [Электронный ресурс]. URL: <https://startbaryga.ru> (дата обращения: 17.03.2024).
12. Сколково: влияние на стартап-экосистему России [Электронный ресурс] // StartUpInfo. 2024. URL: <https://startupinfo.ru/skolково-vliyanie> (дата обращения: 25.03.2024).

Терехов Арсений Андреевич,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: elw.terehoff@yandex.ru

Специфика управления бизнес-процессами на разных этапах стартапа

Аннотация. Управление бизнес-процессами в стартапах на разных этапах их развития требует дифференцированного подхода, учитывающего динамичность и высокую степень неопределённости. В статье исследуются ключевые аспекты организации процессов на стадиях валидации идеи, роста и зрелости, анализируются применяемые методологии (Lean Startup, Agile, Scrum) и их адаптация в условиях ограниченных ресурсов. Особое внимание уделяется балансу между гибкостью и структуризацией операций, а также рискам преждевременной бюрократизации. Рассматриваются стратегии эффективного масштабирования бизнес-процессов без утраты инновационного потенциала. Результаты исследования могут быть полезны основателям стартапов, руководителям проектов и специалистам в области операционного менеджмента.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, стартап, жизненный цикл компании, Lean Startup, Agile, масштабирование.

Terehov Arseniy,

Postgraduate Student at the Department
of Entrepreneurship and Competition,

Synergy University, Moscow,

E-mail: elw.terehoff@yandex.ru

Specifics of Business Process Management at Different Stages of a Startup

Abstract. Business process management in startups at different stages of their development requires a differentiated approach that takes into account dynamism and a high degree of uncertainty. The article examines key aspects of process organization at the stages of idea validation, growth and maturity, analyzes the applied methodologies (Lean Startup, Agile, Scrum) and their adaptation in conditions of limited resources. Particular attention is paid to the balance between flexibility and structuring of operations, as well as the risks of premature bureaucratization. Strategies for effective scaling of business processes without losing innovative potential are considered. The results of the study can be useful for startup founders, project managers and specialists in the field of operational management.

Keywords: business process management, startup, company life cycle, Lean Startup, Agile, scaling.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой динамичностью и конкуренцией, что особенно остро ощущается на ранних стадиях развития стартапов. Управление бизнес-процессами в таких условиях требует гибкости, адаптивности и чёткого понимания специфики каждого этапа жизненного цикла компании. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки

практических подходов к управлению бизнес-процессами стартапов с учётом их стадийности. В отличие от устоявшихся компаний, стартапы работают в условиях крайней неопределённости, ограниченных ресурсов и высокой зависимости от скорости принятия решений. Это требует особых методов управления, сочетающих гибкость методологий agile с системностью процессного подхода.

Цель исследования — выявить специфику управления бизнес-процессами на разных этапах развития стартапа и разработать рекомендации по их оптимизации. Методологической основой исследования являлись методы анализа, сравнения.

Исследование специфики управления бизнес-процессами на разных этапах стартапа имеет важное теоретическое и практическое значение в условиях современной экономики, где стартапы становятся ключевыми драйверами инноваций, но при этом сталкиваются с высоким уровнем неудач.

Стартапы как динамичные и инновационные бизнес-структуры требуют особого подхода к управлению процессами. В отличие от устоявшихся компаний, они сталкиваются с высокой степенью неопределённости, ограниченностью ресурсов и необходимостью быстрой адаптации к изменениям. Эффективное управление бизнес-процессами на каждом этапе развития стартапа становится критическим фактором его успеха.

Одна из причин состоит в значительном влиянии технологий на бизнес-процессы, которые стали выполнять различную роль в коммерческом секторе. Технологии стали товаром, услугой, разновидностью бизнес-процесса, условиями существования и функционирования бизнеса на территории Российской Федерации. Стоит отметить, что российский бизнес относится к наиболее результативным в мировой практике по причине способности в сжатые сроки переходить к новой экономической реальности.

Управление бизнес-процессами на различных этапах развития стартапа представляет собой динамичную и многоаспектную задачу, требующую адаптации методов и инструментов в соответствии с текущими потребностями компании. На каждом этапе жизненного цикла стартапа — от формирования идеи до масштабирования — возникают уникальные вызовы, обусловленные изменяющимися приоритетами, ресурсными ограничениями и внешними условиями [1].

Начальная стадия стартапа это — валидация идеи и поиск продукта. На начальной стадии ключевой задачей является проверка жизнеспособности бизнес-концепции. Управление процессами здесь носит гибкий и итеративный характер, поскольку стартап фокусируется на тестировании гипотез и сборе обратной связи от первых пользователей. Бизнес-процессы ещё не формализованы, а их оптимизация подчинена скорости обучения и адаптации. Применяются методики, такие как бережливый стартап (Lean Startup), позволяющие минимизировать ресурсные затраты и быстро вносить коррективы.

На стадии роста проводится формализация и масштабирование операций. По мере выхода на рынок и роста клиентской базы возникает необходимость в структурировании ключевых процессов. На этом этапе внедряются базовые системы управления, стандартизируются операции, формируются функциональные подразделения. Однако избыточная бюрократизация может замедлить развитие, поэтому важно сохранять баланс между эффективностью и гибкостью. Актуальными становятся подходы Agile и Scrum, обеспечивающие управляемость без потери адаптивности [1].

Зрелая стадия включает в себя устойчивое развитие и проведение оптимизации для поддержания темпа положительных изменений. Когда бизнес достигает стабильности, акцент смещается в сторону повышения операционной эффективности и снижения издержек. Происходит глубокая автоматизация процессов, внедрение ERP-систем, анализ метрик для выявления узких мест. Управление приобретает более системный характер, однако сохраняется необходимость инноваций для поддержания конкурентоспособности.

Эффективное управление бизнес-процессами является важным фактором успеха для стартапов на всех этапах их развития [2]. В отличие от устоявшихся компаний, стартапы сталкиваются с вызовами: высокой степенью неопределённости, ограниченностью ресурсов и необходимостью быстрой адаптации к изменениям рыночных условий. На определённом этапе развития стартапа необходимо оценивать риски, а также использовать соответствующие инструменты управления (табл. 1).

Представленная таблица систематизирует ключевые аспекты процессного управления, специфичные для каждой стадии жизненного цикла стартапа — от первоначальной идеи до зрелости бизнеса.

Таблица 1

Методы управления и инструменты на различных этапах стартапа

Table 1

Management methods and tools at various stages of a startup

Этап стартапа	Ключевые цели	Основные бизнес-процессы	Методы управления	Риски	Инструменты
Pre-seed (Идея /Прототип)	– Валидация идеи – Создание MVP – Поиск PMF	– Исследование рынка – Разработка прототипа – Сбор обратной связи	– Lean Startup – Design Thinking – CustDev	– Неверная гипотеза – Отсутствие спроса	– Google Forms, Typeform (опросы) – Figma, Miro (прототипы) – Trello, Notion (управление)
Seed (Запуск)	– Привлечение первых клиентов – Тестирование бизнес-модели – Поиск инвестиций	– Продажи и маркетинг – Развитие продукта – Финансовый учет	– Agile – Scrum – Бережливое производство	– Нехватка финансирования – Ошибки в ценообразовании	– HubSpot, Salesforce (CRM) – Google Analytics (аналитика) – QuickBooks (финансы)
Ранний рост (Early Growth)	– Масштабирование продаж – Оптимизация процессов – Формирование команды	– Масштабирование маркетинга – Автоматизация операций – HR-процессы	– Kanban – OKR – BPM (моделирование)	– Потеря качества – Текучесть кадров	– Zapier (автоматизация) – BambooHR (HRM) – Slack, Asana (коммуникация)
Расширение (Scaling)	– Выход на новые рынки – Оптимизация затрат – Построение устойчивой структуры	– Логистика и цепочки поставок – Управление большими данными – Корпоративное управление	– Six Sigma – Бизнес-аналитика (BI) – ERP-системы	– Бюрократизация – Конкуренция	– SAP, Oracle (ERP) – Tableau (BI) – Jira (управление проектами)
Зрелость (Maturity/Exit)	– Поддержание доли рынка – Инновации – Подготовка к выходу (IPO/продажа)	– R&D – Слияния и поглощения – Управление репутацией	– Реинжиниринг процессов – TQM (Всеобщее управление качеством)	– Потеря инновационности – Кризис роста	– CRM-системы (например, Microsoft Dynamics) – платформы для IPO – Hootsuite (репутация)

Российский стартап, реализующий свои бизнес-процессы на основе методологии PRINCE2, может столкнуться со сложностями в сбытовой политике в сфере управления персоналом и в сфере преодоления препятствующих факторов при реализации актуальных задач. В случае ориентации российского стартапа в своих бизнес-процессах исключительно на методологию Scrum возникает повышенный риск в отношении структуры бизнеса, способности решения текущих задач и управления сбытовой политикой. Исключительная ориентация на методологию Kanban может привести бизнес-процесс российского стартапа к основной опасности, а именно потере сплочённости команды, от которой зависит долговечность продукта на рынке и эффективность сбытовой политики [3].

Таким образом, управление бизнес-процессами в стартапе – это непрерывный процесс трансформации, требующий осознанного выбора методологий в зависимости от этапа развития компании. Успешные стартапы сочетают гибкость на ранних стадиях с постепенной структуризацией, что позволяет им эффективно масштабироваться без потери способности к инновациям.

Литература

1. *Арланова А. А.* Устойчивость и масштабируемость стартапов: ключевые стратегии и проблемы // *Всемирный ученый*. 2024. Т. 1. № 18. С. 600–605.
2. *Канзепаров Р. Р.* Бизнес-подходы в российских стартапах: проблемы, тенденции, прогнозы // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2024. Т. 14. № 3–1. С. 409–416.
3. *Горюнова Е. А.* Методы автоматизации бизнес-процессов стартапов // *Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО*. 2020. № 12. С. 108–112.

Тимофеев Артём Алексеевич,

аспирант, кафедра предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: 2TimofeevAA@ruex.su
ORCID: 0000-0002-5841-7664

Научный руководитель

Анисимов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической работе
факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Регуляторный консалтинг как метод и форма развития бизнеса в условиях цифровизации российской экономики

Аннотация. Цель исследования состоит в определении эффективной в условиях цифровой экономики модели предпринимательской деятельности на российском рынке регуляторного консалтинга как метода и формы развития бизнеса. Задачи статьи включают вопросы оценки содержания регуляторного консалтинга, выявления тенденций рынка управленческого консультирования и определения факторов его устойчивого роста в условиях российской цифровой экономики. Анализируются понятия «консалтинговая услуга» и «регуляторный консалтинг». Выявлено содержание услуг регуляторного консалтинга в системе экономических отношений.

Ключевые слова: регуляторный консалтинг, услуги, бизнес, цифровизация экономики.

Timofeev Artem,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: 2TimofeevAA@ruex.su
ORCID: 0000-0002-5841-7664

Scientific Supervisor

Anisimov Alexander,

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Regulatory Consulting a Method and Form of Business Development in the Context of Digitalization of the Russian Economy

Abstract. The purpose of the study is to determine an effective model of entrepreneurial activity in the Russian market of regulatory consulting as a method and form of business development in the digital economy. The objectives of the article include the issues of assessing the content of regulatory consulting, identifying trends in the management consulting market and determining the factors of its

sustainable growth in the Russian digital economy. The concepts of "consulting service" and "regulatory consulting" are analyzed. The content of regulatory consulting services in the system of economic relations is revealed.

Keywords: regulatory consulting, services, business, digitalization of the economy.

Цель статьи и её задачи обусловлены изучением новых тенденций рынка консалтинга, поиском надежных ответов на риски и вызовы бизнесу в условиях цифровой технологической революции.

Элементы регуляторных технологий в настоящее время применяются в медико-фармацевтическом, страховом и лизинговом бизнесе организаций, обеспечивая оптимум полноты, согласованности, связности, а также функциональной, структурной и целевой координации частей в системном объекте, иначе говоря, обеспечивая и гарантируя его целостность.

Систематизация и типология принципов регуляторного консалтинга как метода развития бизнеса является важной задачей совершенствования методических основ и в этой связи методологии теории услуг управленческого консультирования.

Регуляторный консалтинг как услуга и, соответственно, предпринимательская деятельность предполагает пространство, или среду, другими словами, определённой совокупности экономических, политико-правовых, идеологических и социокультурных условий для своего существования. Таким пространством является регуляторная среда экономики. Регуляторная среда российской экономики представляет для теории и практики регуляторного консалтинга системный объект изучения и оценки.

По мнению авторов статьи, «в современной цифровой экономике методы управленческого консалтинга являются важнейшим инструментом решения большого объёма производственных, финансовых, логистических, маркетинговых, инвестиционных, кадровых и тому подобных экономических задач бизнеса с целью повышения его устойчивости и эффективности» [1, с. 470].

В настоящее время в системе управленческого консультирования применяются три основных подхода: экспертный, проектный, процессный. Регуляторный консалтинг по типу взаимодействия консультантов с клиентами относится к комплексному консультированию, что предполагает комбинирование и разумное сочетание всех трёх подходов для достижения необходимого результата.

Кроме трех основных подходов, непосредственно связанных исследовательским методическим инструментарием управленческого консультирования, выделяют ещё три направления (стратегическое, тактическое и оперативное) и четыре стадии (этапа) управленческого консультирования (предварительная, предпроектная, проектная и постпроектная).

Методология статьи опирается на положения неоклассической теории услуг.

Предметом исследования является регуляторный консалтинг в условиях цифровой российской экономики.

Объектом исследования выступает предпринимательская деятельность на рынке услуг управленческого консультирования.

Предпринимательская деятельность российских консалтинговых компаний имеет рыночную основу и осуществляется в условиях регуляторной среды экономики. Размеры совокупной выручки консалтинговых компаний за исследуемый период (кратко-, средне- или долгосрочный по времени) дают объёмную экономическую характеристику рынка консалтинговых услуг [2]. Темпы прироста выручки консалтинговых компаний составляют базовую финансовую оценку динамики рынка услуг управленческого консультирования.

Экономическая оценка динамики рынка консалтинговых услуг представлена совокупностью относительных показателей, к которым относятся прежде всего удельный вес услуг управленческого консалтинга как в объёме платных услуг населению, так и в структуре российского ВВП, а также темпы прироста рынка услуг управленческого консультирования сравнительно с темпами ВВП [3; 4].

Помимо финансово-экономических оценок динамики рынка консалтинговых услуг и в целях получения объективной оценки условий и факторов развития консалтинговых услуг необходимо диалектически соотнести три аспекта — три вектора изменений в российской экономике:

- 1) рынок услуг управленческого консультирования (оценку его динамики);
- 2) регуляторный консалтинг (оценку его экономического содержания как метода управленческого консультирования);

3) регуляторную среду экономики (оценку воздействия регулятора, количества и качества институтов регуляторной среды, социально-экономические условия и факторы развития консалтинговых услуг).

По данным Rating agency RAEX (LLC «RAEX – Analytics»), в оценках рынка консалтинговых услуг при составлении ежегодного рейтинга в проекте «Российский консалтинг» принимали ранее и в настоящее время принимают участие от 150 до 200 крупнейших российских консалтинговых компаний с 2000 года [5].

Результаты исследования содержания услуг управленческого консультирования в условиях цифровой экономики заключаются в следующих положениях:

- а) эмпирические свойства услуг в зависимости от их вида обладают разной полнотой по степени выраженности;
- б) определённым теоретическим и методическим значением для изучения рынка консалтинговых услуг обладает субъект-объектная парадигма;
- в) к параметрам услуг, включая консалтинговые, следует отнести: ресурсный потенциал готовности предоставления услуги, организацию процесса предоставления услуги, процесс предоставления услуги, результат предоставления услуги;
- г) для консалтинга материальным носителем является информация, при этом выявление материального носителя услуг связано с решением крупной научной проблемы установления отличительных свойств услуг по сравнению с товарами;
- д) услуга является неосязаемым, но одновременно экономическим благом, услуга не существует как отдельное экономическое благо, обособленное от процесса её предоставления;
- е) новые тенденции в менеджменте, вызванные глобальной цифровизацией экономики, определяют, соответственно, развитие сравнительно новых видов консалтинговых услуг, в частности регуляторного консалтинга.

Методический инструментарий регуляторного консалтинга предполагает использование общенаучных, а также специальных методов, общих с методическим инструментарием управленческого консультирования в рамках единой экономической модели потребления услуг от предпринимательской деятельности консультантов.

В рамках методологии регуляторного консалтинга, соответственно, в регуляторной среде российской цифровой экономики «регуляторный консалтинг как особая и новая услуга на рынке управленческого консультирования направлена на разрешение именно проблемы-противоречия между сложностью, неопределенностью, нестабильностью и целостностью бизнеса» [6, с. 124].

Литература

1. Тимофеев А. А., Анисимов А. Ю. Услуги управленческого консультирования: понятие и содержание в условиях цифровой экономики (теоретический аспект) // Вестник академии знаний. 2023. № 3. С. 466–470.
2. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. – Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.
3. Евченко А. В. Экспертно-эконометрический аппарат функциональной диагностики и проектирования организационной структуры системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 5 (47). С. 21–29.
4. Демченко А. А., Евченко А. В., Есенкова Г. А. Развитие теории и практики стратегирования управления качеством продукции промышленных предприятий с применением модели «шести сигм» // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15–16 апреля 2020 года. – Курск: Курский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2020. С. 149–157.
5. Rating agency RAEX (LLC «RAEX – Analytics»). The project «Russian Consulting» [Электронный ресурс]. URL: <https://raex-rr.com/pro/> (дата обращения: 28.03.2025).
6. Тимофеев А. А., Анисимов А. Ю. Регуляторный консалтинг в системе услуг управленческого консультирования // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2003. № 4. С. 116–127.

Титов Егор Павлович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: titovep@mail.ru
ORCID: 0009-0007-9630-2204

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Импортозамещение в российской автомобильной промышленности: роль внутрифирменного предпринимательства в создании конкурентоспособных решений

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения инновационной активности российских автомобильных предприятий в условиях импортозамещения. В статье рассматриваются барьеры и факторы, влияющие на развитие внутрифирменного предпринимательства (ВП) в отрасли.

Цель исследования заключается в выявлении основных препятствий и определение условий, способствующих развитию ВП на российских автомобильных предприятиях. В рамках исследования ставятся следующие задачи: проанализировать внутренние и внешние барьеры, сдерживающие развитие ВП, определить ключевые управленческие, экономические и технологические факторы, способствующие его развитию, разработать рекомендации по преодолению барьеров и стимулированию предпринимательской активности внутри автомобильных предприятий.

Методологической основой работы служат анализ научной литературы отраслевых отчетов, сравнительный анализ международного опыта и методы системного подхода.

Результатами исследования являются выявленные ключевые ограничения и факторы развития ВП, что позволило разработать меры по повышению конкурентоспособности российских автопроизводителей в новых экономических условиях.

Ключевые слова: интрапренерство, бизнес, предпринимательство, внутрифирменное предпринимательство, инновации, управление, развитие, стратегия, конкурентоспособность.

Titov Egor,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: titovep@mail.ru
ORCID: 0009-0007-9630-2204

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Import Substitution in the Russian Automotive Industry: The Role of Intra-Company Entrepreneurship in Creating Competitive Solutions

Abstract. The relevance of the study is due to the need to increase the innovative activity of Russian automobile enterprises in the context of import substitution. The article examines the barriers and factors influencing the development of intra-company entrepreneurship (ICE) in the industry.

The purpose of the study is to identify the main obstacles and determine the conditions that contribute to the development of ICE at Russian automobile enterprises. The study sets the following objectives: to analyze the internal and external barriers that hinder the development of ICE, to identify the key management, economic and technological factors that contribute to its development, to develop recommendations for overcoming barriers and stimulating entrepreneurial activity within automobile enterprises.

The methodological basis of the work is the analysis of scientific literature of industry reports, a comparative analysis of international experience and methods of a systems approach.

The results of the study are the identified key limitations and factors in the development of ICE, which made it possible to develop measures to improve the competitiveness of Russian automakers in the new economic conditions.

Keywords: intrapreneurship; business; entrepreneurship; intra-firm entrepreneurship; innovation; management; development; strategy; competitiveness.

В условиях глобальных экономических изменений и санкционного давления российская автомобильная промышленность сталкивается с серьёзными вызовами, связанными с необходимостью технологической независимости и ускоренного развития отечественных инноваций. Одним из ключевых инструментов повышения конкурентоспособности отрасли является внутрифирменное предпринимательство (ВП) — система инициативных инновационных процессов, реализуемых внутри предприятий сотрудниками и управленческими структурами.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых управленческих подходов, способствующих активизации ВП на российских автомобильных предприятиях. Импортозамещение требует от руководства предприятий не только адаптации к изменяющимся условиям, но и формирования внутренней среды, благоприятной для предпринимательской активности. Однако на практике развитию ВП препятствуют как внутренние организационные барьеры, так и внешние ограничения, связанные с экономической ситуацией, государственной политикой и технологическим развитием.

Целью исследования является анализ ключевых барьеров и факторов, влияющих на развитие ВП в российской автомобильной промышленности в условиях импортозамещения.

Для достижения данной цели в статье поставлены следующие задачи:

- 1) выявить основные внутренние и внешние барьеры, сдерживающие ВП на автомобильных предприятиях;
- 2) определить ключевые факторы, способствующие развитию предпринимательской инициативы внутри предприятий;
- 3) предложить управленческие и экономические механизмы преодоления барьеров и стимулирования ВП.

Методическая основа исследования включает анализ научных публикаций, отраслевых отчётов, сравнительный анализ международного опыта, а также методы системного подхода к изучению ВП.

В качестве объекта исследования выступает деятельность российских автомобильных предприятий.

Внутрифирменное предпринимательство (ВП) представляет собой процесс внедрения инноваций, иницируемый сотрудниками внутри предприятия, направленный на разработку новых продуктов, технологий или управленческих решений. Этот процесс отличается от традиционного предпринимательства тем, что происходит в рамках существующего предприятия и использует его ресурсы [1].

Основными элементами ВП являются:

- 1) инициативность сотрудников — способность работников генерировать и продвигать новые идеи [2];
- 2) гибкость организационной структуры — наличие механизмов, позволяющих оперативно внедрять инновации [3];

- 3) ресурсная поддержка — инвестиции в НИОКР, кадровое развитие и технологические изменения [4];
 4) культура инноваций — стимулирование творчества, создание мотивационной системы и снижение бюрократических барьеров [5].

Развитие внутрифирменного предпринимательства позволяет предприятиям не только адаптироваться к изменениям рынка, но и опережать конкурентов за счёт инновационного развития.

Влияние ВП на конкурентоспособность предприятий автомобильной промышленности показано в таблице 1.

Таблица 1

Факторы влияния ВП на конкурентоспособность предприятий автомобильной промышленности и их эффект

Table 1

EAP factors influencing the competitiveness of automotive industry enterprises and their effect

Фактор влияния	Производимый эффект
Ускорении разработки новых продуктов	Сокращение сроков создания новых моделей автомобилей и комплектующих
Снижении зависимости от внешних поставщиков	Рост локализации производства, разработка отечественных аналогов импортных компонентов [6]
Повышении операционной эффективности	Оптимизация производственных процессов, снижение затрат [7]
Развитии кадрового потенциала	Формирование культуры инновационного мышления среди сотрудников [8]

Источник: составлено авторами на основе [6–8].

В условиях необходимости снижения зависимости от иностранных поставщиков и технологий на сегодняшний день некоторые крупные российские предприятия из автомобильной промышленности уже используют собственные внутренние ресурсы, некоторые примеры приведены в таблице 2

Таблица 2

Примеры внедрения внутрифирменных инициатив

Table 2

Examples of the implementation of intra-company initiatives

Компания	Ключевые инициативы	Ожидаемый эффект	Результаты
АВТОВАЗ	Повышение требований к локализации автомобилей для такси и госзакупок. Разработка модели LADA Iskra (запуск в 2025 г.) [9]	Стимулирование обновления автопарка. Поддержка отечественных производителей. Укрепление позиций на рынке бюджетных автомобилей	Повышен уровень локализации LADA. Запущено производство обновленной LADA Granta. В 2023 году продано более 200 тыс. авто
КАМАЗ	Создание Центра НИОКР в Сколково (бюджет — 1,3 млрд руб.). Инвестирование 64 млрд руб. в НИОКР (из них 24 млрд — в автомобилестроение). Сотрудничество с вузами и РАН [10]	Развитие инновационных технологий. Повышение качества кадров и научных разработок. Рост конкурентоспособности грузовиков	Запущен электробус КАМАЗ. Разработан водородный грузовик. Обновлены ключевые модели грузовиков

ООО «НИИКЭУ»	Разработка литий-ионных аккумуляторов Energy8. Создание первого российского гибридного тягача. Производство крупнотоннажного электрогрузовика MOSKVA (для сети «Магнит») [11;12]	Экологичность и энергоэффективность. Развитие электротранспорта в РФ. Потенциальные крупные заказы на электромобили	Электрогрузовик MOSKVA прошел тестовые испытания. Разработаны батареи нового поколения для складской техники
Aurus	Локализация производства на 60%. Запуск серийного производства седана Aurus Senat. Подготовка к выпуску внедорожника Aurus Komendant [13]	Укрепление отечественного сегмента премиальных авто. Повышение производственных мощностей. Импортозамещение в классе люксовых авто	В 2023 году произведено более 400 автомобилей. Стартовало производство броневых автомобилей для госструктур
Уральский автозавод	Строительство нового сборочного корпуса (5,5 тыс. авто/год). Привлечение инвестиций (20 млрд руб.). Увеличение выпуска грузовиков на 50% в 2023 году [14]	Рост объемов производства. Технологическая модернизация. Снижение зависимости от зарубежных поставщиков	Производственные мощности увеличены. Расширена линейка спецтехники

Источник: составлено авторами на основе [9–14].

Импортозамещение в российской автомобильной промышленности представляет собой не только вынужденную меру, но и стратегическую возможность для формирования новой модели отраслевого развития [15]. Главной задачей становится обеспечение независимости от иностранных технологий и комплектующих, что требует активизации внутрифирменного предпринимательства.

Как и в случае с любыми инновациями, при реализации импортозамещения на предприятиях возникают преимущества и вызовы, ключевые из них представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ключевые вызовы и преимущества импортозамещения в автопроме

Table 3

Key challenges and advantages of import substitution in the automotive industry

Вызовы	Преимущества
Дефицит отечественных аналогов – отсутствие развитой базы поставщиков [16]	Развитие собственных инновационных центров и лабораторий внутри компаний
Технологический разрыв – отставание российских технологий в отдельных сегментах [17]	Активное сотрудничество с научными учреждениями и вузами
Инвестиционные ограничения – нехватка финансовых ресурсов для НИОКР [18]	Расширение внутреннего рынка автокомпонентов и создание новых производственных мощностей

Источник: составлено авторами на основе [16–18].

Идеальной ситуацией будет возможность для российских предприятий использовать свои конкурентные преимущества для преодоления вызовов. Это позволит наиболее оптимально распределить ресурсы предприятия. Общие рекомендации по развитию ВП внутри предприятий приведены в таблице 4.

Таблица 4

Общие рекомендации по развитию ВП внутри компании

Table 4

General recommendations for EAP development within the company

Рекомендация	Описание
Усиление инвестиций в НИОКР	Необходимо расширять финансирование разработки новых технологий, в частности в области электромобилей и водородного транспорта
Развитие кадрового потенциала	Создание корпоративных образовательных программ и партнёрств с ведущими техническими вузами позволит готовить специалистов, способных инициировать предпринимательские проекты внутри компаний
Применение гибких методов управления инновациями	Внедрение проектного управления, agile-методов и корпоративных акселераторов поможет ускорить процесс разработки и внедрения новых решений
Углубление кооперации между предприятиями	Взаимодействие с поставщиками и научными организациями на условиях открытых инноваций позволит расширить доступ к передовым технологиям и ресурсам

Источник: составлено авторами на основе проведенного исследования.

Проведённый анализ внутрифирменных предпринимательских инициатив в российской автомобильной промышленности показал, что ключевые игроки отрасли активно используют механизмы ВП для адаптации к новым экономическим условиям. Руководство предприятий внедряет инновационные решения, увеличивает уровень локализации производства, разрабатывает новые модели техники и инвестирует в научно-исследовательские центры. Внутрифирменное предпринимательство способствует не только технологическому развитию, но и снижению зависимости от зарубежных поставщиков, что критично в условиях санкционного давления.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ эффективности различных моделей внутрифирменного предпринимательства на предприятиях российской автомобильной промышленности, а также на изучение зарубежного опыта и возможности его адаптации в российских условиях. Другим перспективным направлением является исследование цифровых технологий и их роли в формировании предпринимательской среды внутри предприятий, включая использование искусственного интеллекта и больших данных для оптимизации производства и создания новых продуктов.

Литература

1. Kuratko D. F. Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Firms // Journal of Business Venturing. 2010. Vol. 25. No. 5. P. 471–482.
2. Miller D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms // Management Science. 1983. Vol. 29. No. 7. P. 770–791.
3. Родионова В. Н., Луценко М. С. Организационные основы обеспечения гибкости производства в условиях развития инновационной деятельности // Организатор производства. 2012. № 4.
4. Burgelman R. A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study // Management Science. 1983. Vol. 29. No. 12. P. 1349–1364.
5. Гаврилюк А. В. Культура инновационной деятельности в организациях: современные практики и методы развития // Теория и практика общественного развития. 2019. № 6 (136).
6. Импортзамещение в промышленности: проблемы и перспективы // Евразийский научный журнал. 2016. № 1.
7. Stevenson H. H., Jarillo J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11. No. 4. P. 17–27.
8. Venkataraman S., Sarasvathy S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story // Handbook of Strategy and Management. 2001. P. 650–668.

9. АВТОВАЗ представил инициативы для развития автомобильной промышленности в России [Электронный ресурс] // Сайт сетевого издания «CarsWeek». URL: https://carsweek.ru/news/News_in_the_world/1273594/ (дата обращения: 12.03.2025).
10. Широкова Л. В., Астафьева И. А. Особенности развития инновационной деятельности российских автомобилестроительных компаний в современных условиях // Известия МГТУ «МАМИ». 2013. Т. 7. № 1-5. С. 91–95.
11. В Москве прошла презентация электробусов КАМАЗ и Drive Electro [Электронный ресурс] // Сайт сетевого издания «nanonewsnet». URL: <https://www.nanonewsnet.ru/news/2015/v-moskve-proshla-prezentatsiya-elektrobusov-kamaz-drive-electro> (дата обращения: 07.03.2025).
12. «Магнит» протестирует первый в России электрогрузовик Moskva [Электронный ресурс] // Сайт информационного агентства ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/9573003> (дата обращения: 07.03.2025).
13. Официальный сайт компании «AURUS» [Электронный ресурс]. URL: <https://aurusmotors.com/> (дата обращения: 12.03.2025).
14. Автозавод «Урал» построит новый сборочный корпус на 5,5 тыс. автомобилей в год [Электронный ресурс] // Сайт сетевого издания «Интерфакс.ру». URL: <https://www.interfax.ru/business/904826> (дата обращения: 07.03.2025).
15. Богданова А. А., Степаненкова Н. М. Перспективы внедрения программы импортозамещения в автомобильной промышленности России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-1 (107).
16. Лавров О. С. Развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и новых вызовов // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 11.
17. Изряднова О. И., Ковалева М. А. Динамика внутреннего рынка в 2022 г.: потенциал развития и влияние санкций // Экономическое развитие России. 2022. № 7.
18. Zott C., Amit R. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms // Organization Science. 2007. Vol. 18. No. 2. P. 181–199.

Титов Сергей Владимирович,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: tcb_2023_1013pr@mail.ru
ORCID: 0009-0006-2941-8242

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России

Аннотация. Российский страховой бизнес на текущий момент переживает период трансформации, который создаёт новые условия функционирования организаций данной отрасли. Экзогенные шоковые факторы, повлиявшие на экономику России в последние пять лет, оказали влияние и на возможности организаций страхового бизнеса обеспечивать собственное устойчивое развитие. Стратегии устойчивого развития, которые были эффективны до 2020–2022 гг., более не обеспечивают достижение стратегических целей организаций страхового бизнеса. Появилась необходимость в разработке новых стратегий устойчивого развития, которые учитывают сложившиеся экономические условия функционирования. Следовательно, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью поиска новых подходов к разработке стратегий устойчивого развития страхового бизнеса в России. Целью исследования является определение особенностей стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях. Задачами исследования являются следующие: характеристика новых условий функционирования российского страхового бизнеса; выявление угроз и возможностей страхового бизнеса на среднесрочную перспективу; определение перечня факторов, определяющих особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях. Методы исследования: компаративный анализ источников, статистический анализ, SWOT-анализ, систематизация. Результатом исследования является перечень факторов, определяющих особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях.

Ключевые слова: страховой бизнес, устойчивое развитие, стратегии устойчивого развития, SWOT-анализ.

Titov Sergey,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: tcb_2023_1013pr@mail.ru
ORCID: 0009-0006-2941-8242

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Features of Strategies for Ensuring the Sustainability of Insurance Business Development in Russia

Abstract. The Russian insurance business is currently experiencing a period of transformation, which creates new conditions for the functioning of organizations in this industry. Exogenous shock factors that have affected the Russian economy over the past five years have also affected the ability of insurance business organizations to ensure their own sustainable development. Sustainable development strategies that were effective until 2020-2022 no longer ensure the achievement of strategic goals of insurance business organizations. There is a need to develop new sustainable development strategies that take into account the current economic conditions of operation. Consequently, the relevance of the research topic is determined by the need to search for new approaches to the development of sustainable development strategies for the insurance business in Russia. The purpose of the study is to determine the features of strategies for ensuring the sustainability of the insurance business in Russia in the current economic conditions. The objectives of the study are as follows: characterization of the new conditions for the functioning of the Russian insurance business; identification of threats and opportunities for the insurance business in the medium term; determination of the list of factors that determine the features of strategies for ensuring the sustainability of the insurance business in Russia in the current economic conditions. Research methods: comparative analysis of sources, statistical analysis, SWOT analysis, systematization. The result of the research is a list of factors that determine the features of strategies for ensuring the sustainability of the insurance business in Russia in the current economic conditions.

Keywords: insurance business; sustainable development; sustainable development strategies; SWOT analysis.

Российский страховой бизнес на текущий момент переживает период трансформации, который создаёт новые условия функционирования организаций данной отрасли. Экзогенные шоковые факторы, повлиявшие на экономику России в последние пять лет, повлияли на возможности организаций страхового бизнеса обеспечивать собственное устойчивое развитие. Стратегии устойчивого развития, которые были эффективны до 2020–2022 гг., более не обеспечивают достижение стратегических целей страхового бизнеса. Появилась необходимость в разработке новых стратегий устойчивого развития, которые учитывают сложившиеся экономические условия функционирования. Следовательно, актуальность темы исследования обуславливается необходимостью поиска новых подходов к разработке стратегий устойчивого развития страхового бизнеса в России. Целью исследования является определение особенностей стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях. Задачами исследования являются следующие: характеристика новых условий функционирования российского страхового бизнеса; выявление угроз и возможностей страхового бизнеса на среднесрочную перспективу; определение перечня факторов, определяющих особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях.

В исследовании были применены следующие методы: компаративный анализ источников, статистический анализ, SWOT-анализ, систематизация.

В качестве объекта исследования выступают организации страхового бизнеса России.

Характеристика новых условий функционирования российского страхового бизнеса была проведена в разрезе следующих блоков:

- 1) цифровизация бизнес-процессов страхового бизнеса;
- 2) диверсификация продуктового портфеля;
- 3) социальная ответственность;
- 4) управление рисками страхового бизнеса (рис. 1).

В рамках первого блока необходимо отметить, что одной из ключевых стратегий, применяемых страховыми организациями в России, стала цифровизация бизнес-процессов страхового бизнеса [4]. Она включает внедрение новых цифровых технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект, что в конечном итоге позволяет улучшить процессы андеррайтинга [1], повысить точность оценки рисков управления

страховыми бизнес-процессами и ускорить процесс выплат по страховым случаям. Результатом реализации такой стратегии стало, например, использование онлайн-платформ для продажи полисов, это стало стандартом, обеспечивая доступность и удобство для клиентов.

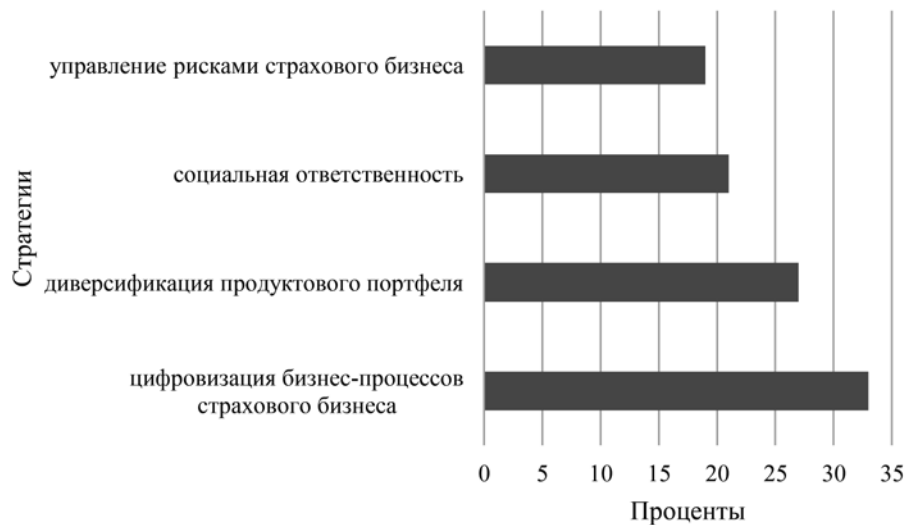


Рис. 1. Структура стратегий устойчивого развития страхового рынка России на конец 2024 г., %

Fig. 1. Structure of strategies for the sustainable development of the Russian insurance market at the end of 2024, %

Источник: составлено авторами на основе материалов Банка России¹.

В рамках второго блока можно сделать вывод, что страховые организации начали активно диверсифицировать свои продукты [2]. Эта тенденция проявляется в том, что они предлагают не только традиционные виды страхования, но и новые решения, такие как страхование от киберугроз и экологических рисков. Это позволяет компенсировать возможные потери в одних сегментах за счёт роста в других, минимизируя общие риски.

Анализ третьего блока позволил выявить следующие тенденции. Учитывая увеличивающееся значение устойчивого развития, страховые организации всё чаще внедряют принципы экологической и социальной ответственности в свои стратегии. Это включает не только корректировку инвестиционных портфелей в сторону экологически чистых проектов, но и активное участие в социальных инициативах, что повышает репутацию организации и доверие со стороны клиентов.

Анализ четвертого блока показал, что ещё одной важной стратегией устойчивого развития страхового бизнеса стало эффективное управление рисками. На текущий момент страховые организации усиливают свои системы мониторинга и анализа рисков, чтобы предвидеть возможные угрозы и минимизировать их влияние. Это включает использование аналитики больших данных для прогнозирования потенциальных убытков и разработки адаптивных стратегий.

Выявление угроз и возможностей страхового бизнеса на среднесрочную перспективу было осуществлено с помощью SWOT-анализа (табл. 1).

Данные таблицы 1 демонстрируют, что государство играет ключевую положительную роль в устойчивом развитии страхового бизнеса в России, при этом государственные инициативы включают повышение государственной поддержки и субсидий для определённых видов страхования. Рост финансовой грамотности населения позволяет поддерживать высокую частоту внедрения инновационных страховых продуктов для различных целевых групп. Стабильность роста страхового рынка и высокий уровень внедрения цифровых технологий позволяют охватить возможности, которые открываются в связи с партнёрствами с зарубежными страховыми организациями и разработкой совместных страховых продуктов.

¹ Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков. III квартал 2024 года [Электронный ресурс]. Информационно-аналитический материал. — М., 2024. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54895/review_insure_24Q3.pdf (дата обращения: 14.03.2025).

Таблица 1

Матрица SWOT анализа страхового бизнеса России

Table 1

Matrix of SWOT analysis of the insurance business in Russia

Факторы внешней среды	Факторы внутренней среды	
	Силы S1. Разнообразие страховых продуктов на рынке S2. Стабильный рост страхового рынка S3. Высокая частота внедрения инновационных страховых продуктов для различных целевых групп S4. Высокий уровень внедрения цифровых технологий	Слабости W1. Низкий уровень доверия W2. Высокая конкуренция среди страховых организаций W3. Сложность страховых продуктов для потребителя W4. Зависимость от экономической ситуации
Возможности O1. Законодательная поддержка со стороны государства O2. Рост финансовой грамотности населения O3. Возможности для партнёрства с зарубежными страховыми организациями и разработки совместных продуктов	Поле СИВ S1→O1 S2→O3 S3→O2 S4→O3	Поле СЛВ O1→W1 O3→W2 O2→W3 O1→W4
Угрозы T1. Экономическая нестабильность T2. Киберугрозы и утечки данных могут подорвать доверие клиентов к страховым организациям T3. Появление на страховом рынке новых игроков, в том числе международных организаций	Поле СИУ T1→S2 T2→S4 T3→S1 T3→S2	Поле СЛУ T1→W1 T2→W2 T3→W3 T3→W4

Источник: составлено авторами на основе [1; 3; 5].

Законодательная поддержка со стороны государства в том числе позволяет постепенно поднимать низкий уровень доверия к страховому бизнесу со стороны населения и минимизировать зависимость от неблагоприятной экономической ситуации. Рост финансовой грамотности населения позволяет продвигать сложные страховые продукты среди широких целевых групп потребителей. Возможности для партнёрства с зарубежными страховыми организациями и разработки совместных продуктов смогут стабилизировать рост уровня конкуренции в страховом бизнесе. Общая экономическая нестабильность немного скрашивается стабильным ростом самого страхового бизнеса. Киберугрозы и утечки данных минимизируются высоким уровнем внедрения цифровых технологий, в том числе в сфере кибербезопасности [6]. Появление на страховом рынке новых игроков, в том числе международных организаций, является значимым риском, однако существующие страховые компании занимают сильную позицию благодаря

разнообразие страховых продуктов на рынке и высокой частоте внедрения инновационных страховых продуктов для различных целевых групп. Эти факторы являются гарантией устойчивого развития страхового бизнеса.

Наиболее значимые угрозы порождаются следующими стратегическими парами: экономическая нестабильность и низкий уровень доверия к страховым услугам со стороны населения; киберугрозы и утечка данных и высокая конкуренция среди страховых организаций; появление на страховом рынке новых игроков, в том числе международных организаций, и сложность страховых продуктов для потребителя, а также зависимость от экономической ситуации.

Таким образом, факторы, определяющие особенности стратегии обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России в сложившихся экономических условиях, включают: законодательную поддержку со стороны государства; высокий уровень внедрения цифровых технологий и высокую частоту внедрения инновационных страховых продуктов; экономическую нестабильность; киберугрозы и утечку данных.

Направлением дальнейших исследований может выступать разработка стратегических императивов управления организацией страхового бизнеса для обеспечения её устойчивого развития.

Литература

1. Магомадова М. М. Перспективы создания страховых экосистем // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-1 (106). С. 118–120.
2. Немцева Ю. В., Усольцева Л. А. Диверсификация страхового портфеля как инструмент снижения риска неплатежеспособности страховой организации // Российское предпринимательство. 2017. № 6. С. 1005–1014.
3. Норец Н. К. Анализ и перспективы развития страхового сервиса на российском страховом рынке // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции 2024. № 1. С. 89–98.
4. Одиноква Т. Д. Развитие бизнес-моделей встроенного страхования в эпоху цифровых технологий // Имущественные отношения в РФ. 2024. № 11 (278). С. 43–52.
5. Хабаров В. И., Колбина М. С., Кушелев И. Ю. Инновационная деятельность страховых организаций: курс развития // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 2. С. 188–199.
6. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. – Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Удалов Александр Витальевич,

аспирант, научная специальность

5.2.6 «Менеджмент»,

Университет «Синергия», Москва,

E-mail: trake@mail.ru

Анализ цифровых решений в девелопменте

Аннотация. В статье рассматриваются цифровые решения, применяющиеся российскими девелоперами для повышения устойчивости и эффективности работы, а также соответствия требованиям Минцифры по переходу на российское ПО. Был проведён анализ ряда российских девелоперов и дана оценка результатам применения тех или иных решений, рассмотрены сложности внедрения решений и возможные перспективы развития.

Ключевые слова: импортозамещение ПО, proptech, ТИМ, BIM, nanoCAD, AutoCAD, Компас-3D, девелопмент, САПР, Самолёт, технологии информационного моделирования, Building Information Modeling.

Alexander Udalov

Postgraduate Student,

Scientific Specialty «Management»,

Synergy University, Moscow,

E-mail: trake@mail.ru

Analyzing Digital Solutions in Real Estate Development

Abstract. The article discusses digital solutions used by Russian developers to improve sustainability and efficiency, as well as to meet the Ministry of Digitalization's requirements for transition to Russian software. A number of Russian developers have been analyzed and the results of applying certain solutions have been assessed, the difficulties of implementing the solutions and possible development prospects have been considered.

Keywords: import substitution of software, proptech, BIM, nanoCAD, AutoCAD, Compas-3D, real estate development, CAD, Samolet, Building Information Modeling.

Цель исследования: сформировать актуальную на сегодняшний день картину импортозамещения ПО в области девелопмента.

Актуальность исследования подтверждена тем, что строительная отрасль — одна из ключевых для страны. Она заявляет высокие стандарты качества к себе, своей деятельности и к цифровым инструментам, используемым в её деятельности.

В качестве методологии применяется анализ русскоязычных источников.

Диапазон цифровых решений

В последние годы продолжается переход множества отраслей на российское ПО. Факторы, обусловившие этот переход, — уход зарубежных вендоров, требование Минцифры перейти на российское ПО для обеспечения технологической и информационной устойчивости.

Сразу стоит отметить, что разработка российского ПО для девелопмента (далее proptech) велась и до ухода зарубежных вендоров, что позволило избежать катастрофической ситуации, при которой недоступное более ПО было бы нечем заменить.

На сегодняшний день рынок российского ПО для proptech весьма обширен и покрывает огромную часть запросов строителей. Можно выделить следующие направления, в которых уже разработано и применяется российское ПО [1]:

- ПО для управления строительными проектами и строительного контроля;
- среды общих данных;

- ПО для обработки данных инженерно-геологических изысканий;
- комплексные решения для управления строительной организацией;
- ПО для мониторинга персонала;
- ПО для автоматизации снабжения и закупок;
- ПО для расчётов в сфере пожарной безопасности;

Часть решений разрабатывается производителями софта, часть — непосредственно девелоперами для собственных нужд и для продажи другим девелоперам. Подробнее об этом будет далее.

Тренды цифровизации девелопмента

Важно отметить тренды цифровизации, которые будут оказывать влияние на развитие рынка отечественного ПО в рportech в 2025 году.

В первую очередь всё большую роль играет и будет играть далее искусственный интеллект и решения на его основе. Например, ИИ используют в связке с машинным зрением для визуального контроля за стройплощадками — за количеством сотрудников (с возможностью идентификации конкретного сотрудника) на объекте и за соблюдением техники безопасности. Например, подобным решением пользуется «Брусника». Согласно их данным, подобные технологические решения уменьшают количество несчастных случаев [2].

Однако внедрению ИИ в рportech противостоит ряд факторов — сложные механизмы и требования регуляторов, нехватка квалифицированных кадров для разработки и внедрения ИИ, высокие финансовые вложения, преобладание автоматизации отдельных процессов вместо комплексной автоматизации всех процессов компании. Неочевидным и парадоксальным, на первый взгляд, фактором является сам ИИ. А именно широкий ассортимент ИИ-инструментов, который обновляется с высокой скоростью, что не позволяет глубоко погрузиться в их изучение за счёт размытия фокуса внимания.

Вторым трендом в рportech на 2025 год названа роботизация. А именно применение роботов для высотных работ, применение дронов для визуального контроля с воздуха. Так, Setl Group испытывает роботизированные комплексы для демонтажных работ, а ГК «ЕДИНО» экономит финансы за счёт использования роботизированных трубогибов прямо на стройплощадке, что оказывается дешевле, чем заказывать малые партии на профильных заводах [3].

Третьим трендом имеет шансы стать кибербезопасность. Повсеместная цифровизация строительной отрасли делает её уязвимой для кибератак.

ТИМ на российском рынке

Среди основных решений, применяемых в строительстве, являются технологии информационного моделирования (ТИМ) или Building Information Modeling (BIM) в англоязычных источниках. Их используют для создания цифровых двойников объектов, которые позволяют в реальном времени осуществлять мониторинг здания.

Поэтому активно оно используется только крупными игроками рынка. С 2025 года проектирование в ТИМ должно распространиться на строительство индивидуального жилья, в то время как обязательное применение ТИМ началось с 2022 года в сфере госзаказов. 30% российских девелоперов уже применяли ТИМ к началу 2025 года. В основном систему используют для проектирования зданий и в меньшей степени непосредственно для строительства. К сожалению, внедрение ТИМ требует значительных финансовых вложений со стороны застройщиков. [3]

Примером использования российского решения стала реализация проекта СберСити застройщиком АО СЗ «Рублёво — Архангельское». Была применена отечественная Pilot-BIM (АСКОН) взамен зарубежных аналогов, что стало крайне актуальным в свете ухода Autodesk с российского рынка, который совпал по времени со строительством нового Московского района. Задача по спешному переходу на российское ПО была крайне объёмной — продолжая строительные работы, найти новую технологическую платформу за полтора месяца и перенести на неё сотни Гб проектной информации. Итогом работы стал успешный бесшовный переход с зарубежного решения на отечественное.

Новые роли

Отдельно стоит отметить, как девелоперы сами становятся цифровыми вендорами. Они повторяют путь, которым уже идут банковские структуры, которые начинали разрабатывать цифровые решения у себя

внутри, а затем стали продавать его другим участникам рынка как SaaS. Ярким примером на рынке российского девелопмента является Группа «Самолёт», разработавшая «Самолёт 10D» — целый комплекс программных средств самого широкого спектра, позволяющий автоматизировать процесс стройки, управлять документацией, осуществлять контроль качества. Согласно данным самого Самолёта, применение платформы на 15% удешевило строительство и на 57% повысило производительность.

Компания «Стройцентр» внедрила у себя один из модулей системы Самолёт 10D — систему операционного качества строительства, что повысило степень контроля качества на строящихся объектах на 40%. Внедрение модуля дало сотрудникам технадзора средство оперативной работы с замечаниями к качеству строительных работ [4].

Неравномерное замещение

Однако стоит поговорить о том, чего же не хватает российскому девелопменту среди цифровых решений. Согласно данным от компании «КС-ПРО», их проектировщики не готовы к переходу на отечественный САПР отчасти из-за наработанного опыта в зарубежном ПО, отчасти из-за недостаточно высокого качества российского САПР. Разработка софта для проектирования ресурсозатратна, к чему оказываются не готовы сами разработчики. Это ведёт к тому, что продукты выходят на рынок в сыром виде, а проектировщики не готовы работать с таким софтом, не имея чётких требований по софту в ТЗ проекта и не имея возможности переучиваться на новый софт. Самыми значимыми игроками на российском рынке являются Компас-3D (Аскон) и nanoCAD («Нанософт»). При этом всё ещё очень большой популярностью пользуется зарубежный AutoCAD. При этом с софтом для управления проектами дела обстоят куда лучше [5].

Освоение цифровых технологий в российском девелопменте идёт полным ходом. Российские девелоперы уже активно пользуются отечественными разработками в области ТИМ, системами для управления рабочей документацией, активно применяют ИИ. Очень положительным сигналом является то, что девелоперы (пока в лице «Самолёт») создают свои цифровые платформы, которые в дальнейшем распространяются по рынку как SaaS. Имеет ли российское ПО потенциал выхода на зарубежные рынки? Вопрос открытый, поскольку в каждой стране свои требования и стандарты для подобного ПО, адаптация к которым может оказаться весьма ресурсозатратной, а следовательно, экономический эффект от использования такого ПО будет неочевиден для местных девелоперов.

На данный момент существует явный перекося в сторону ПО для управления проектами в области строительства — его импортозамещение действительно успешно. Однако хуже дела обстоят с замещением САПР.

Также стоит отметить, что решения на основе ИИ всё ещё являются исключительно вспомогательным средством. Говоря о реальном строительстве с нормами безопасности и множеством регламентов, полагаться на ИИ в вопросах проектирования зданий рынок не готов, поскольку точность работы ИИ — параметр непредсказуемый, а в вопросах безопасности будущих зданий любые случайности исключены.

Литература

1. Карта рынка «Цифровизация строительства». <https://clck.ru/3JJFef> (дата обращения: 17.03.25).
2. «Вкалывают роботы»: как в России внедряют ИИ в строительстве [Электронный ресурс]. URL: <https://digitaldeveloper.ru/blog/tpost/unmzythe11-vkalivayut-roboti-kak-v-rossii-vnedryayu> (дата обращения: 17.03.25).
3. Какие технологии, связанные с использованием роботов и ИИ в строительстве, вас особенно впечатлили? [Электронный ресурс]. URL: <https://digitaldeveloper.ru/blog/tpost/s6jg46vk71-kakie-tehnologii-svyazannie-s-ispolzovan> (дата обращения: 18.03.25).
4. ИТ-решение «Самолета» позволило компании «Стройцентр» увеличить эффективность строительного контроля на 35% [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3JJNcx> (дата обращения: 18.03.25).
5. Российские САПР закупаются впустую. Бизнес влюбился в пиратский иностранный софт и не спешит от него отказываться [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2024-06-14_rossijskie_sapr_zakupayutsya (дата обращения: 19.03.25).

Устинов Евгений Игоревич,
аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: BrAin-8j@yandex.ru

Научный руководитель
Анисимов Александр Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Перспективы развития маркетплейсов

Аннотация. На протяжении последних лет современные продавцы масштабно используют онлайн-продажи. Первоочередно были распространены интернет-магазины, сайты, социальные сети, онлайн-торговля находилась сначала в рамках одного региона, потому что построить логистику магазинов на территории Российской Федерации не представлялось возможным из-за финансовой составляющей. На этапе повышения потребностей доставки, развития маркетплейсов собственные интернет-магазины стали терять свою востребованность. Далее все большее число продавцов стало пользоваться популярными онлайн-платформами, к которым относятся Wildberries, Ozon и другие маркетплейсы.

Ключевые слова: маркетплейсы, продажа, товары, услуги, потребители, платформы, трансформация, цены.

Ustinov Evgeniy,
Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition,
Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: BrAin-8j@yandex.ru

Scientific Supervisor
Anisimov Alexander,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational
and Methodological
Work of the Faculty
of Information Technology,
Associate Professor at the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Prospects for the Development of Marketplaces

Abstract. In recent years, modern sellers have been using online sales on a large scale. Online stores, websites, and social networks were primarily distributed, and online trading was initially located within the same region, because it was not possible to build store logistics in the Russian Federation due to the financial component. At the stage of increasing the needs of delivery, the development of marketplaces, their own online stores began to lose their relevance. Further, an increasing number of sellers began to use popular online platforms, which include Wildberries, Ozon and other marketplaces.

Keywords: marketplaces, sales, goods, services, consumers, platforms, transformation, prices.

В современном мире маркетплейсы являются своего рода цифровой платформой, которая может объединять различные категории граждан среди продавцов и покупателей товаров и услуг. По данным различных мировых исследователей, мировые обороты современных маркетплейсов превышают триллионы долларов. Маркетплейсы помогают обеспечить потребителям комфорт при осуществлении покупок, предоставляют огромный выбор товаров и услуг, формируют широкий ценовой диапазон.

Первые маркетплейсы появились еще в XX веке на этапе создания таких крупных онлайн-платформ, как eBay и Amazon. Данные платформы выступают основой в дальнейшем развитии концепции, показав эффективные и востребованные подобные сервисы. Поэтому уже с давних пор маркетплейсы столкнулись с различной трансформацией, увеличив функционирование и повысив количество вертикалей, которые представлены на платформах [1]. Цель исследования состоит в определении перспектив развития маркетплейсов на территории Российской Федерации. Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач: определить лидирующие маркетплейсы, проанализировать деятельность ключевых маркетплейсов, а также идентифицировать основные перспективы развития современных маркетплейсов.

Методический инструментарий исследования сформирован следующими методами: компаративный анализ источников, статистический анализ состояния онлайн-торговли на маркетплейсах, а также описание, обобщение, дедукция, индукция, группировки.

В качестве объекта исследования выступают маркетплейсы.

На протяжении последних лет маркетплейсы также остаются основными платформами в онлайн-торговле. Самым популярным маркетплейсом Российской Федерации в 2024 году является Ozon (35%), на втором месте находится онлайн-сервис Wildberries (34%), на третьем месте находится «Яндекс Маркет» (16%), четвертое место занимает «Мегамаркет» (9%), пятое место закрепляется за AliExpress (6%) [2] (рис. 1).

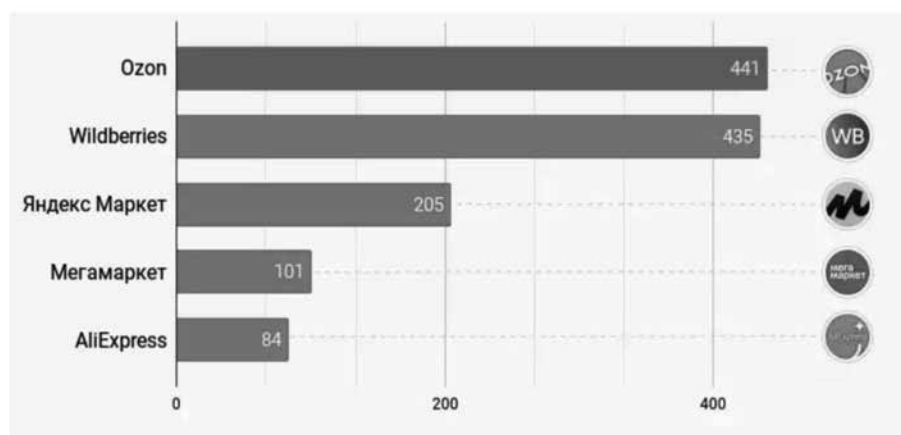


Рис. 1. Топ-5 маркетплейсов в Российской Федерации

Fig. 1. Top 5 marketplaces in the Russian Federation

Источник: [2].

Общая посещаемость на веб-сайтах среди вышеуказанных маркетплейсов Российской Федерации — 1,25 млрд визитов в месяц.

Анализ городов Российской Федерации с населением около 2 млн человек показывает, что наиболее часто прибегают к использованию Ozon потребители, проживающие в Екатеринбурге, Новосибирске и Нижнем Новгороде. Продавцы платформы Ozon больше всего занимаются продажей товаров для дома (55%), одежды, обуви и аксессуаров (40%) и товаров, связанных с красотой и здоровьем (25%), детских товаров (15%) [3].

Каждый месяц к платформе Ozon обращается около 22 млн потребителей в «Яндексе», именно это делает данную платформу самой популярной отечественной поисковой системе [4] (рис. 2). Платформа Wildberries имеет в несколько раз меньше запросов в поиске среди маркетплейсов.

Каждый год на современных маркетплейсах появляются новые продавцы и покупатели. В 2024 году на Wildberries прошла регистрация 295 тысяч продавцов, а на Ozon — 255 тысяч. Исходя из прогноза статистических агентств, в 2025 году число активных продавцов вырастет в несколько раз и достигнет 800 тысяч.

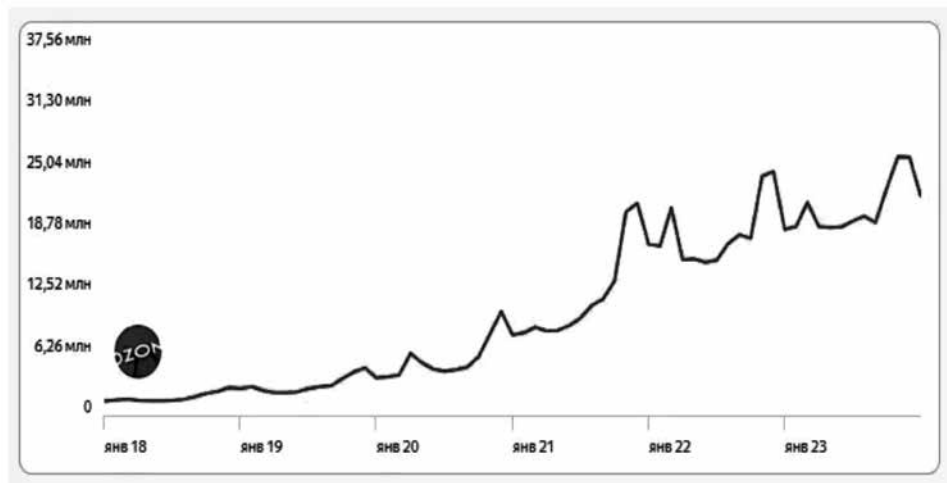


Рис. 2. Тенденции развития Ozon

Fig. 2. Ozon development trends

Источник: [5].

Итак, основными перспективами развития современных маркетплейсов являются следующие характеристики, которые находят отражение в [6-13]: увеличении числа участников; появлении новых рынков; расширении ассортимента товаров и услуг; интеграции технологий; нацеленности на экологичность; увеличении конкуренции; повышении влияния государства.

Современный рынок маркетплейсов переживает и значительные воздействия со стороны государства. Государственные структуры усиливают меры контроля, к которым относится ограничение комиссии, усиление контроля за документами.

В 2025 году маркетплейсы также продолжают оставаться важными инструментами для продавцов, но уже больше внимания уделяется качеству сервиса, к которому относится повышение ответственности онлайн-сервисов за товары.

Таким образом, маркетплейсы являются одними из основных направлений в электронной коммерции, используя свои бизнес-модели и широкий охват аудитории. Развитие онлайн-платформ определяется повышенным спросом на комфорт в использовании, быстроту доставки и обширный выбор товаров. Чтобы стать конкурентоспособным игроком, необходимо проводить инвестиционную деятельность в развитие технологий, повышать клиентский опыт и адаптироваться к меняющимся требованиям рынка.

Литература

1. Дмитриенко Ю. Я. Маркетплейсы сегодня: легкий бизнес или ловушка для новичков // Молодой ученый. 2023. № 7 (454). С. 110–113
2. Дубровин М. С. Маркетплейсы как новый инструмент электронной торговли // Роль бизнеса в трансформации общества, 2023: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XVIII Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 10–14 апреля 2023 года. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. С. 280–285.
3. Затонская В. А., Атрошенко А. О., Жаркова И. А., Соловьева И. А. Маркетплейсы в России и мире: современное состояние и перспективы // Умные технологии в современном мире, 2024. С. 67–72.
4. Наружный В. Е., Макаров В. В., Павлова Е. В. Основы цифровой экономики. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича, 2024. — 199 с.
5. Пшмахова М. И., Морквина В. С. Маркетплейсы на рынке розничных продаж и пути их совершенствования // Актуальные экономические проблемы современного общества, 2024. С. 75–78.
6. Сурай Н. М., Теплая Н. А., Баскаков В. А. Маркетплейсы как драйвер развития электронной коммерции // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 154–157.

7. *Егоров Д. О., Анисимов А. Ю.* Формирование системы показателей оценки эффективности торговли на маркетплейсах // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 1. С. 243–256.
8. *Устинов Е. И., Анисимов А. Ю.* Модели взаимодействия субъектов электронного рынка в условиях развития цифровых торговых платформ // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 3. С. 244–251.
9. *Дубровин М. С., Анисимов А. Ю.* Инструменты реализации маркетинговых стратегий маркетплейсов // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 755–758.
10. *Егоров Д. О., Горностаев И. А., Анисимов А. Ю.* Особенности маркетплейсов как драйвера развития современной онлайн-торговли // Вопросы новой экономики. 2023. № 4 (68). С. 50–57.
11. *Устинов Е. И.* Отечественные маркетплейсы: современное состояние и перспективы развития // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 1166–1169.
12. *Дубровин М. С.* Возможности оптимизации маркетинговых стратегий современных российских маркетплейсов // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 455–459.
13. *Вихарев Д. В.* Маркетплейс: влияние отзывов покупателей на репутацию продавца на примере современных торговых онлайн-площадок // Роль бизнеса в трансформации общества – 2024: сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–12 апреля 2024 года. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. С. 764–768.

Финтушаль Илья Александрович,

магистр,
кафедра цифровой экономики,
факультет информационных технологий,
Университет «Синергия», Москва,
аспирант, Московский финансово-юридический
университет МФЮА, Москва,
магистр НИУ ВШЭ, Москва,
Head of marketing Demis Group
E-mail: ilya.fintushal@gmail.com

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Социальные риски цифровизации финансовой сферы России: вызовы и пути их минимизации на основе международного опыта

Аннотация. Процесс цифровизации финансовой сферы России сопровождается не только расширением доступности финансовых услуг и повышением их эффективности, но и формированием значительных социальных рисков. К числу наиболее существенных вызовов относятся рост цифрового неравенства, структурные изменения на рынке труда, обусловленные автоматизацией и сокращением традиционных рабочих мест, усиление киберугроз и мошеннических схем.

Целью настоящего исследования является выявление и систематизация ключевых социальных рисков, возникающих в процессе цифровизации финансовой сферы России, а также анализ международных стратегий их минимизации. В рамках работы проведён анализ современных тенденций цифровизации, изучены государственные меры по обеспечению цифровой инклюзии, регулированию цифровых финансовых экосистем и защите персональных данных.

Методическая основа исследования включает анализ научных публикаций, нормативно-правовых актов, статистических данных и аналитических отчетов Центрального банка Российской Федерации, международных финансовых организаций и специализированных исследовательских институтов. Применен сравнительный анализ международного опыта, систематизированы и обобщены подходы к регулированию цифровых финансовых технологий в различных странах.

Результаты исследования позволили выявить ключевые угрозы цифровизации финансовой сферы, определить наиболее эффективные механизмы их минимизации и предложить рекомендации по совершенствованию государственной политики в данной области. Полученные выводы могут быть использованы в разработке стратегий цифровой трансформации, направленных на снижение социального неравенства, повышение доступности финансовых услуг и обеспечение социальной устойчивости в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровизация финансовой сферы, социальные риски, цифровое неравенство, финансовая инклюзия, государственное регулирование.

Fintushal Ilya,

Master at the Department of Digital Economy,
Faculty of Information Technology,
Synergy University, Moscow,
Postgraduate student, Moscow University of Finance
and Law MFUA, Moscow,
Master at the National Research University,
Higher School of Economics, Moscow,
Head of Marketing Demis Group
E-mail: ilya.fintushal@gmail.com

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work of the Faculty of Information Technology,
Associate Professor of the Department
of Information Management
named after Professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Social Risks of Digitalization of the Financial Sector of Russia: Challenges and Ways to Minimize them Based on International Experience

Abstract. The process of digitalization of the financial sector in Russia is accompanied not only by the expansion of the availability of financial services and an increase in their efficiency, but also by the formation of significant social risks. The most significant challenges include the growth of digital inequality, structural changes in the labor market caused by automation and the reduction of traditional jobs, and increased cyber threats and fraudulent schemes.

The purpose of this study is to identify and systematize the key social risks arising in the process of digitalization of the financial sector in Russia, as well as to analyze international strategies for their minimization. As part of the work, an analysis of modern digitalization trends was carried out, government measures to ensure digital inclusion, regulate digital financial ecosystems and protect personal data were studied.

The methodological basis of the study includes an analysis of scientific publications, regulatory legal acts, statistical data and analytical reports of the Central Bank of the Russian Federation, international financial organizations and specialized research institutes. A comparative analysis of international experience was applied, approaches to regulating digital financial technologies in various countries were systematized and summarized. The results of the study allowed us to identify key threats to the digitalization of the financial sector, determine the most effective mechanisms for their minimization, and offer recommendations for improving public policy in this area. The findings can be used in developing digital transformation strategies aimed at reducing social inequality, increasing the availability of financial services, and ensuring social sustainability in the digital economy.

Keywords: digitalization of the financial sector, social risks, digital inequality, financial inclusion, government regulation.

Процесс цифровизации финансовой сферы представляет собой глобальный тренд, оказывающий значительное влияние на экономические процессы, социальную структуру общества и уровень доступности финансовых услуг. В России он сопровождается активным внедрением инновационных технологий, развитием цифровых платформ и расширением спектра дистанционных финансовых сервисов. Однако наряду с очевидными преимуществами цифровизации, такими как повышение эффективности банковских операций, снижение издержек и расширение финансовой инклюзии, возникает ряд социальных рисков. Актуальность темы исследования также подтверждается необходимостью выработки эффективных механизмов минимизации социальных рисков, связанных с цифровизацией финансовой сферы с учётом международного опыта. Анализ лучших международных практик позволяет адаптировать успешные решения к российским реалиям, способствуя формированию сбалансированной и эффективной политики цифровой трансформации.

Цель исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых социальных рисков, возникающих в процессе цифровизации финансовой сферы России и анализе международных стратегий их минимизации. Достижению поставленной цели будет способствовать решение следующих задач: проанализировать основные социальные риски цифровизации финансовой сферы России; изучить международные практики по снижению социальных рисков цифровизации финансовой сферы; выявить успешные стратегии и меры по обеспечению цифровой инклюзии, кибербезопасности и регулированию цифровых финансовых экосистем; разработать рекомендации по совершенствованию государственной политики в области цифровой трансформации финансовой сферы.

В работе применяются следующие методы исследования: анализ научной литературы по проблеме цифровизации финансовой сферы; сравнительный анализ международных практик регулирования цифровых финансовых технологий; анализ статистических данных, отчетов Центрального банка РФ, международных организаций и других научных и аналитических источников; систематизация и обобщение подходов к минимизации социальных рисков цифровизации.

Объектом исследования является процесс цифровизации финансовой сферы России.

Вопросы, связанные с социальными рисками цифровизации финансовой сферы, являются предметом активного научного исследования как в отечественной, так и в зарубежной исследовательской среде. Обзор научной литературы показывает, что значительное внимание уделяется проблемам цифрового неравенства, трансформации рынка труда, финансовой инклюзии и вопросам регулирования цифровых финансовых технологий.

В научных исследованиях под социальными рисками прежде всего понимаются риски, связанные с сокращением рабочих мест в силу стремительной автоматизации и оптимизации традиционных бизнес-процессов. К примеру, в исследовании В. П. Бауэра, В. В. Ерёмина, М. В. Рыжковой «Цифровизация финансовой деятельности платформенных компаний: конкурентный потенциал и социальные последствия» отмечаются риски социального неравенства, изменения структуры занятости, усиления монополизации и снижение конкуренции [1]. В исследовании J. Smith, L. Johnson «Digitalization and Society: The Social Risks of Digital Finance» авторы анализируют, как именно цифровизация финансовых услуг влияет на социальное неравенство и доступность финансовых ресурсов для различных групп населения. В исследовании подчёркивается необходимость выработки международных стандартов цифровой финансовой безопасности, усиления защиты данных пользователей и развития образовательных программ по цифровой грамотности для минимизации негативных последствий цифровизации финансовой сферы [2].

Основные социальные риски цифровизации финансовой сферы России с описанием и примерами, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные социальные риски цифровизации финансовой сферы России

Table 1

The main social risks of digitalization of the Russian financial sector

Риск	Описание	Пример
Рост цифрового неравенства	Цифровая трансформация финансовых услуг приводит к увеличению разрыва между социальными группами, имеющими различный уровень доступа к цифровым технологиям. Особенно уязвимыми оказываются пожилые люди, жители сельских территорий и социально незащищённые слои населения	В 2020 году в 75 из 85 регионов России наблюдался рост числа пользователей Интернета, причём наибольший прирост пришёлся на малые и средние города (8–12%), тогда как в крупных агломерациях рост составил 4–6% [3]
Снижение уровня занятости в традиционных финансовых секторах	Автоматизация и цифровизация финансовых услуг приводят к уменьшению потребности в традиционных банковских и финансовых профессиях, что может вызывать рост структурной безработицы среди работников с низким уровнем цифровых компетенций	Согласно отчёту Центрального банка РФ, с 2015 по 2023 год количество отделений банков в России сократилось на 40% из-за перехода на онлайн-банкинг, что привело к увольнению десятков тысяч сотрудников [4]
Усиление киберугроз и мошенничества	Расширение цифровых финансовых сервисов сопровождается увеличением рисков утечки персональных данных, мошенничества и киберпреступности, что негативно сказывается на уровне доверия граждан к цифровым технологиям	В 2022 году Банк России зафиксировал более 1,6 млн случаев мошенничества в цифровой финансовой сфере, что на 37% больше, чем в 2020 году. Основными схемами были фишинг, кража персональных данных и поддельные финансовые платформы [5]
Монополизация цифровых финансовых услуг	Концентрация финансовых технологий в руках ограниченного числа крупных игроков снижает конкуренцию на рынке, ограничивает выбор для потребителей и увеличивает зависимость пользователей от экосистем крупнейших банков и финтех-компаний	В России активно развиваются цифровые экосистемы таких компаний, как «Сбер», «Тинькофф» и «Альфа-Банк», которые интегрируют банковские, страховые, инвестиционные и маркетплейс-услуги в единые платформы [6]

Источник: разработано авторами на основании источников [3–6].

Основываясь на международном опыте, примерами минимизации подобных социальных рисков может послужить практика, описанная в таблице 2.

Таблица 2

Примеры минимизации социальных рисков в российской и международной практике

Table 2

Examples of minimizing social risks in Russian and international practice

Направление	Международная практика	Российская практика
Повышение цифровой грамотности населения	ЕС: программа «Digital Europe Programme» – финансирование инициатив по повышению цифровых навыков граждан [7]	В России действует программа «Цифровая экономика», в рамках которой разрабатываются образовательные инициативы, такие как «Университет 20.35» и платформа «Цифровые профессии»
Организация равного доступа к цифровым финансовым услугам	Индия: проект «Digital India», направленный на повышение доступности цифровых технологий, особенно финансовых сервисов и продуктов. В рамках инициативы реализована система «Jan Dhan Yojana», позволяющая открыть банковский счёт любому гражданину с минимальными требованиями [8]	В России внедрены системы дистанционной идентификации: ЕСИА и «Госключ», обеспечивающие упрощённый доступ к банковским услугам и государственным сервисам. Активно развивается система быстрых платежей (СБП), позволяющая совершать переводы по номеру телефона без комиссии между разными банками
Разработка инклюзивных цифровых платформ	В Кении функционирует мобильная платформа M-Pesa, позволяющая осуществлять банковские переводы, платежи и хранение средств без обязательного наличия банковского счёта. По данным исследования Массачусетского технологического института (MIT), с момента запуска M-Pesa около 194 000 домохозяйств в Кении вышли из бедности благодаря доступу к финансовым услугам [9]	В России активно развиваются экосистемы крупных компаний: «Сбер», «Тинькофф» и «Яндекс», предоставляющие широкий спектр цифровых сервисов. Развиваются цифровые сервисы для удалённых регионов, включая государственные электронные услуги на платформе «Госуслуги»

Источник: разработано авторами на основании источников [7–9].

По данным таблицы 2 очевидно, что цифровая трансформация в России и за рубежом развивается по схожим направлениям, включая повышение цифровой грамотности, расширение доступа к финансовым технологиям и создание инклюзивных цифровых платформ. В России данный процесс сопровождается активным государственным участием, включая регулирование, финансирование и внедрение национальных цифровых инициатив.

Подводя итог, можно отметить, что цифровизация финансовой сферы России сопровождается рядом социальных рисков. Наиболее значимые среди них: рост цифрового неравенства, снижение занятости в традиционных секторах, усиление киберугроз, монополизация рынка и зависимость от цифровых платформ. Анализ международного опыта показал, что минимизация этих рисков требует комплексного подхода, включающего развитие цифровой грамотности, государственное регулирование финансовых экосистем, усиление мер кибербезопасности и обеспечение равного доступа к цифровым услугам.

Несомненно, указанные ниже вопросы могут быть направлениями дальнейших научных исследований в рамках представленной темы: во-первых, разработка стратегий по снижению цифрового неравенства в России — к примеру изучение факторов, влияющих на цифровой разрыв среди различных социальных и возрастных групп; во-вторых, исследование влияния цифровизации на рынок труда в финансовом секторе — анализ процессов автоматизации и их последствий для структуры занятости; в-третьих, исследование эффективности образовательных программ по цифровой финансовой грамотности — анализ действующих образовательных инициатив в России и других странах мира, направленных на повышение цифровой и финансовой компетентности населения.

Литература

1. Бауэер В. П., Еремин В. В., Рыжкова М. В. Цифровизация финансовой деятельности платформенных компаний: конкурентный потенциал и социальные последствия // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25. № 2. С. 114–127.
2. Smith J., Johnson L. Digitalization and Society: The Social Risks of Digital Finance // *World Development*. 2021. Vol. 140. P. 105–123.
3. Земцов С. П., Демидова К. В., Кичаев Д. Ю. Распространение Интернета и межрегиональное цифровое неравенство в России: тенденции, факторы и влияние пандемии // *Балтийский регион*. 2022. Т. 14. № 4. С. 57–78.
4. Центральный банк Российской Федерации // Аналитический доклад о цифровой трансформации банковского сектора РФ. 2023. — 64 с.
5. Банк России. Обзор ключевых киберугроз в финансовом секторе. 2023. — 48 с.
6. Гребенников П. И. Финансовые экосистемы в России: влияние на рынок и конкурентную среду // *Деньги и кредит*. 2022. № 6. С. 41–56.
7. European Commission. Digital Strategy – Digital Europe Programme [Электронный ресурс]. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата обращения: 10.03.2025).
8. India Brand Equity Foundation (IBEF). Digital India: Government Schemes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibef.org/government-schemes/digital-india> (дата обращения: 10.03.2025).
9. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Mobile Money Lifts Kenyans Out of Poverty. 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mit.edu/2016/mobile-money-kenyans-out-poverty-1208> (дата обращения: 10.03.2025).

Ханбиков Виктор Александрович,

аспирант,
направление «Менеджмент»,
профиль «Предпринимательство»,
Университет Синергия, Москва,
E-mail: uchebava@mail.ru

Искусственный интеллект – «правая рука» при управлении бизнесом

Аннотация. В эпоху бурного экономического роста внедрение искусственного интеллекта в сферу бизнеса превращается из «опции» в насущную потребность. В данной статье будет рассмотрена проблематика внедрения ИИ в бизнес: его плюсы и минусы, сферы применения. Данная технология способна значительно повысить скорость выполнения задач, сократить затраты на персонал и финансы, оптимизировать деятельность персонала, улучшить клиентский сервис и обеспечить достижение ключевых целей, которые являются приоритетными для успешного развития коммерческой организации. Это реализуется путём делегирования части задач современным технологиям, углубленному анализу данных и снижению вероятности ошибок, вызванных человеческим фактором.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, анализ данных, бизнес-процессы, управление.

Khanbikov Viktor,

Postgraduate Student at Management,
Profile «Entrepreneurship»,
Synergy University, Moscow,
E-mail: uchebava@mail.ru

Artificial Intelligence – the “Right Hand” in Business Management

Abstract. In the era of rapid economic growth, the introduction of artificial intelligence into business is turning from an “option” into an urgent need. This article will consider the problems of AI education in business: its pros and cons, areas of application. This technology allows you to significantly increase the speed of task execution, reduce personnel and financial costs, optimize personnel work, improve customer service and ensure the achievement of key goals that are a priority for the development of commercial organizations. This is achieved by dividing some of the complex modern technologies, in-depth data analysis and reducing the likelihood of errors caused by human resources.

Keywords: artificial intelligence, machine learning, data analysis, business processes, management.

В современных условиях динамично развивающейся экономики внедрение умного интеллекта (AI) для предприятий становится ключевым фактором успеха. AI способствует радикальному ускорению бизнес-процессов, существенному сокращению трудовых и финансовых затрат через делегирование значимых задач передовым технологиям. Это включает оптимизацию труда персонала, повышение качества клиентского сервиса до уровня нового стандарта, а также достижение конкретных бизнес-метрик для устойчивого роста.

Ключевым фактором функционирования искусственного интеллекта является машинное обучение. Данная область знаний посвящается разработке методов, позволяющих ИИ имитировать человеческое мышление и поведение, а также постоянно улучшать свои навыки и базу знаний на основе полученных данных. Фактически машинное обучение — это направление в ИИ, которое позволяет ему проводить анализ информации, запоминать факты, предсказывать будущие события, воспроизводить заданные шаблоны и выбирать наилучшие решения из имеющихся. Особенно востребовано машинное обучение в задачах, требующих большого объёма вычислений, таких как банковский скоринг, анализ результатов маркетинговых кампаний, инвестирование, составление бизнес-планов, выявление мошеннических веб-ресурсов и др.

Основные цели исследования. Проанализировать роль и влияние искусственного интеллекта (ИИ) на различные аспекты управления бизнесом, определить ключевые преимущества и недостатки внедрения ИИ в процессы управления бизнесом, исследовать текущие тенденции и перспективы развития ИИ в сфере управления бизнесом.

Актуальность данной статьи заключается в том, что, несмотря на растущий интерес к искусственному интеллекту (ИИ), его потенциал в управлении бизнесом всё ещё остаётся недостаточно реализованным. Многие компании сталкиваются с трудностями при внедрении и использовании технологий ИИ, что обусловлено недостаточным пониманием их возможностей, ограничением доступных ресурсов и отсутствием квалифицированных специалистов. В связи с этим актуальность данной статьи обусловлена необходимостью повышения осведомлённости о преимуществах и рисках применения ИИ в управлении бизнесом, а также представления практических рекомендаций и стратегий по его успешной интеграции в бизнес-процессы. Статья призвана восполнить пробел в знаниях и способствовать более эффективному использованию ИИ для достижения стратегических целей компании.

Теоретико-методологические основы искусственного интеллекта

В большинстве случаев искусственный интеллект, который сравнивают с человеческим мышлением, по своей сущности является системой, позволяющей автоматизировать рутинные задачи. В общих чертах искусственный интеллект (ИИ) представляет собой возможность для программ и компьютеров имитировать человеческое мышление. В его основе лежит машинное обучение — область, занимающаяся моделированием того, как люди усваивают информацию и принимают решения, опираясь на данные.

Ключевые направления развития ИИ включают:

- способность компьютерных систем решать задачи, которые обычно требуют участия человека;
- MLOps (Machine Learning Operations) — комплексный подход к управлению машинным оборудованием;
- искусственный интеллект как услуга (AlaaS) — предоставление ИИ-решений через облачные сервисы;
- облачный искусственный интеллект — использование облачных технологий для реализации ИИ;
- NPU (Neural Processing Unit) — нейрочип, предназначенный для ускорения вычислений, связанных с ИИ;
- когнитивные вычисления — моделирование когнитивных функций человека;
- MLSecOps (Machine Learning Security Operations) — обеспечение безопасности систем машинного обучения и защита от киберугроз.

Машинное обучение позволяет ИИ:

- анализировать большие объёмы данных;
- запоминать информацию для последующего использования;
- прогнозировать будущие тенденции с высокой точностью;
- воспроизводить сложные поведенческие модели.

Особенно значимо машинное обучение в областях, где требуется глубокая аналитика и расчеты:

- банковское кредитование (скоринг), обработка маркетинговых исследований;
- инвестиционная деятельность;
- разработка стратегий развития бизнеса;
- обнаружение киберпреступлений.

В этих сферах AI не только оптимизирует процессы, но и открывает новые горизонты для инноваций.

Искусственный интеллект (ИИ) радикально трансформирует бизнес-процессы, обеспечивая их ускоренное и экономичное выполнение по сравнению с традиционными подходами, которые зачастую требуют значительных временных затрат. В различных промышленных секторах ИИ становится неотъемлемым инструментом, существенно повышая общую продуктивность. Благодаря инновациям сегодня возможно предсказывать рыночные тенденции, оптимизировать обслуживание клиентов, выявлять и предотвращать мошеннические схемы в финансовом секторе, а также точно оценивать риски при кредитовании. В этой сфере наблюдается стремительный рост: число компаний, специализирующихся на ИИ, увеличивается в 5 раз каждые 4 года, что свидетельствует о масштабных изменениях в бизнес-ландшафте [1].

Вот ключевые аспекты его применения.

1. Ускорение операций:

- сокращение времени на оценку кредитоспособности клиентов в финансовой сфере;
- быстрый анализ рисков для принятия стратегических решений.

2. Маркетинговые достижения:

- анализ социальных медиа и сегментация аудитории;
- автоматизированные опросы NPS (Net Promoter Score) для оценки удовлетворённости клиентов.

3. Коммуникации с клиентами:

- развитие интерактивного взаимодействия через чат-ботов и виртуальных ассистентов;
- чат-боты, голосовые помощники и персонализация услуг доступны как для крупных корпораций, так и для малого бизнеса;
- технологии распознавания речи, обеспечивающие естественность общения.

4. Персонализация и оптимизация услуг:

- индивидуальный подход к каждому клиенту на основе данных анализа;
- биометрическая идентификация для мгновенных платежей.

5. Управление документооборотом:

- автоматическое распознавание, обработка и формирование документов.

6. Мониторинг аномалий:

- обнаружение подозрительных действий в реальном времени. [1]

По результатам исследования Venture Guide (интерактивная панель с ключевыми показателями венчурного рынка Москвы и России, информацией о перспективных рыночных и технологических нишах, стартапах и инвесторах), с 2022 года объём и количество сделок ежегодно падает. Так, в 2021 году объём инвестиций составлял 2615,8 млн долл., а в 2022 году уже 1251,8 млн долл., в 2023 году — 120,5 млн долл., в 2024 году — всего 91,6 млн долл. Данные приведены на рисунке 1.



Рис. 1. Объём инвестиций в искусственный интеллект в период с 2021 по 2024 год (включительно). Данные представлены в миллионах долларов

Fig. 1. AI investment volume from 2021 to 2024 (inclusive). Data is presented in millions of dollars

Количество сделок в 2021 году составляло 287, в 2022 году упало до 167, в 2023 году увеличилось до 185, а в 2024 году вновь упало до 153. Средний размер сделки составил 0,7 млн долл., тогда как в 2023 году он достигал 0,9 млн долл. Данные показаны на рисунке 2.



Рис. 2. Количество сделок в период с 2021 по 2024 год (включительно). Данные представлены в количестве штук. Продолжение графика на следующей странице

Fig. 2. Number of transactions in the period from 2021 to 2024 (inclusive). Data is presented in the number of pieces. The chart is continued on the next page

Больше всего совершается сделок с московскими компаниями: они занимают 67% всех сделок как по объёму, так и по количеству [2].

Абсолютное большинство вложений совершено в искусственный интеллект и машинное обучение — 44 сделки. У других технологических ниш показатели намного ниже. К примеру, за ИИ и машинным обучением следует BigData и робототехника (по восемь сделок), компьютерное зрение (семь сделок), AR/VR (пять сделок).

По объёму инвестиций также лидирует искусственный интеллект и машинное обучение — в них в 2024 году вложили 33,73 млн долл. Далее следует робототехника (15,97 млн долл.), компьютерное зрение (15,08 млн долл.), BigData (13,09 млн долл.), AR/VR (12,61 млн долл.).

Функции и задачи ИИ как пути оказания помощи бизнесу

ИИ способен выполнять задачи значительно быстрее, чем человек, что позволяет повысить эффективность работы в различных сферах бизнеса. Современные технологии позволяют предвидеть запросы клиентов, ускорить обслуживание, обнаруживать мошенничество, оценивать кредитоспособность и решать другие важные задачи. Количество компаний, работающих в сфере ИИ, растёт примерно в пять раз каждые четыре года. По данным на 2022 год, в развитие машинного обучения было инвестировано около 31,7 млрд долларов. Согласно результатам исследования, проведённого сервисом «ЮKassa», более 70% российских компаний уже применяют ИИ в своей деятельности. 36% опрошенных уверены, что нейросети оказывают положительное влияние на бизнес-показатели. Среди наиболее распространённых задач, которые делегируются ИИ, можно выделить:

- оценку кредитоспособности клиентов в банковской сфере;
- прогнозирование рисков для бизнеса;
- анализ социальных сетей и сегментацию клиентской базы;
- автоматизированные обзвоны для оценки индекса лояльности (NPS) [3].

Многие инструменты искусственного интеллекта применимы в различных областях бизнеса. Например, чат-боты, голосовые ассистенты и персонализированные сервисы оказывают поддержку развитию малых фирм, а анализ расположения физических магазинов широко используется в торговле. Небольшим компаниям часто невыгодно содержать большой штат сотрудников для call-центра, и здесь на помощь приходят чат-боты, работающие круглосуточно.

Кроме того, внедрение ИИ в небольшом бизнесе позволяет значительно ускорить обработку типовых задач, таких как приём заявок от клиентов, и освобождает ресурсы для расширения бизнеса.

Искусственный интеллект оказывает специфическую поддержку в каждом направлении деятельности, решая задачи, характерные для этой области.

1. В логистике:

- автоматизирует системы хранения;
- координирует процессы транспортировки;
- оптимизирует маршруты передвижения;
- прогнозирует прибыльные направления деятельности;
- сокращает время простоя;
- внедряет роботизированные комплексы обработки заказов;
- управляет логистикой с использованием специализированного программного обеспечения;
- ускоряет процесс доставки.

2. В маркетинге и розничной торговле:

- проводит анализ рынка и выявляет целевую аудиторию;
- формирует индивидуальные предложения;
- оценивает результативность рекламных кампаний;
- предоставляет скидки и специальные предложения конкретным пользователям;
- создаёт описание товаров;
- информирует покупателей о сроках доставки и способах оплаты;
- предлагает сопутствующие товары в онлайн-магазине;
- прогнозирует потребительский спрос;
- оптимизирует веб-сайты для поисковых систем;
- улучшает качество обслуживания клиентов.

Инновационный магазин Amazon Go предлагает клиентам полностью автоматизированный процесс покупок. Клиенты свободно выбирают необходимые товары и покидают магазин, не оплачивая их непосредственно кассиру — система датчиков и камер фиксирует приобретение и автоматически списывает средства с их аккаунта Amazon [4].

3. В сфере управления персоналом:

- осуществляет поиск подходящих кандидатов;
- проводит собеседования;
- формирует первоначальные оценки претендентов.

Согласно исследованию компании Resume Builder, к 202443% компаний внедрили искусственный интеллект для проведения собеседований при найме сотрудников. Две трети респондентов уверены, что применение ИИ в этой сфере повысит эффективность подбора персонала, а 15% полагают, что интеллектуальные системы смогут самостоятельно принимать решение по кандидатам, исключая участие человека.

4. В индустрии:

- контролирует состояние оборудования в режиме реального времени;
- способствует проведению профилактического обслуживания;
- уменьшает вероятность простоев;
- обнаруживает дефекты продукции.

Компания «Газпром нефть» применяет нейронные сети на базе ИИ для проведения разведочного бурения. Разработанная специалистами Научно-исследовательского центра «Газпром нефти» самообучающаяся программа позволяет прогнозировать характеристики горных пород на новых месторождениях.

5. В аграрной сфере:

- сокращает излишний расход ресурсов и потери урожая;
- определяет и классифицирует сорняки;
- помогает в управлении водными запасами и почвой;
- анализирует поведение животных;
- способствует оптимизации работы.

Автономные комбайны и тракторы выполняют широкий спектр задач: посев, внесение удобрений, опрыскивание, сбор урожая и другие сельскохозяйственные операции. Они берут на себя функцию управления техникой. Благодаря высокой точности движения, автоматизации процессов, снижению потребления ресурсов и исключению человеческого фактора затраты сокращаются на 30–40%.

6. В сфере финансов:

- определяется платёжеспособность клиентов;
- совершенствует сервис для пользователей;
- способствует предоставлению индивидуальных предложений;
- изучает информацию о клиентах и их операциях;
- оценивает потребность в пополнении банкоматов;
- отслеживает изменения в рыночной ситуации;
- помогает в обработке документации;
- обнаруживает сомнительные операции.

Алексей Ручай, ведущий ученый Южно-Уральского госуниверситета, и его команда разработали систему на базе искусственного интеллекта, способную выявить подозрительные банковские переводы с использованием метода градиентного бустинга. Тестирование, результаты которого опубликованы на открытой платформе транзакций «Ellptic», показало высокую точность — 99,21%.

Это лишь один из примеров областей, где внедрение ИИ может принести пользу. Любая организация, стремящаяся к оптимизации процессов, улучшению взаимодействия с клиентами и снижению рисков, может использовать его возможности. Искусственный интеллект предоставляет широкий спектр преимуществ в коммерческой деятельности благодаря специализированным алгоритмам:

- значительное сокращение затрат времени, финансовых ресурсов и трудозатрат сотрудников;
- увеличение объёма продаж за счёт оптимизации маркетинговых стратегий;
- повышение глубины и точности аналитики, что способствует обоснованному принятию управленческих решений;
- улучшение производительности и оптимизация процессов, что ведёт к повышению эффективности работы;
- качественное улучшение обслуживания клиентов, включая персонализацию и оперативность взаимодействия;
- снижение производственных и операционных рисков благодаря прогнозному моделированию и предотвращению возможных проблем.

Инструменты ИИ для бизнеса. В современном бизнес-ландшафте активно применяются различные инструменты, основанные на искусственном интеллекте.

1. Виртуальные помощники: голосовые и текстовые чат-боты, подобные решениям от Сбер Бизнес Софт, выполняют функции сотрудников колл-центров, оперативно и эффективно отвечают на вопросы клиентов, помогают выбрать удобный способ связи и снижают нагрузку на персонал.
2. Big Data: этот инструмент ИИ способен обрабатывать колоссальные массивы структурированных и неструктурированных данных, что позволяет компаниям:
 - обнаруживать неочевидные взаимосвязи и тенденции;
 - прогнозировать будущие тенденции;
 - принимать взвешенные решения в областях управления рисками, борьбы с мошенничеством и оптимизации затрат.

Банки, например, активно используют big data для повышения качества обслуживания клиентов и минимизации финансовых потерь.

3. Интеллектуальные инструменты для программистов: ИИ автоматизирует рутинные задачи кодирования, освобождая разработчиков для решения более сложных и творческих задач, что ускоряет процесс создания программного обеспечения и повышает его качество.
4. Бизнес-решения. Они направлены на решение корпоративных задач посредством применения прогнозной аналитики, искусственного интеллекта и технологий компьютерного зрения.
5. CRM-системы. Это инструменты для управления взаимодействием с клиентами, которые автоматизируют бизнес-процессы, укрепляют клиентскую лояльность и оптимизируют работу отдела продаж [5].

Реализация ИИ-решений для вашего предприятия

Для успешной интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в бизнес необходимо следующее.

1. Провести всесторонний анализ функций и возможностей ИИ, чтобы выявить наиболее приоритетные области применения с учётом перспективного влияния на развитие бизнеса.

2. Определить ключевые задачи предприятия и конкретные показатели эффективности (KPI), которые станут основой для оценки внедрения искусственного интеллекта в вашей отрасли, например:
 - в ретейле — увеличение конверсии покупателей;
 - в логистике — оптимизация маршрутов.
3. Изучить и систематизировать факторы воздействия на выбранные KPI:
 - временные аспекты (сезонность), каналы привлечения клиентов;
 - поведенческие паттерны пользователей.
4. Аудит данных:
 - оценить наличие достаточного объёма информации для обучения ИИ-моделей;
 - подготовить данные к обработке: структурировать и очистить.
5. Выбор стратегии внедрения ИИ:
 - внутреннее развитие компетенций (наём специалистов);
 - применение готовых решений на рынке;
 - сотрудничество с внешними разработчиками или компаниями, специализирующимися на ИИ
6. Пилотные проекты и тестирование:
 - проводить ограниченное внедрение для оценки производительности системы в реальных условиях бизнеса;
 - анализ результатов пилота: соответствие задачам, качество работы алгоритмов перед масштабированием.

При этом стоит отметить, что использование готовых решений обеспечивает оперативность и минимальные риски, тогда как разработка собственных моделей ИИ требует больших ресурсов времени и усилий, но гарантирует более точную настройку под специфические нужды компании.

7. Оценка результативности проекта. В процессе тестирования может проявиться нехватка данных для функционирования модели искусственного интеллекта либо их некачественная подготовка. В случае выявления таких или иных проблем техническое решение подлежит корректировке.
8. Внедрение проекта в полную силу. Достигнув необходимого уровня точности, модель ИИ переходит к полноценному использованию. Данный этап может потребовать участия бизнес-аналитиков для внесения необходимых изменений.
9. Приспособление бизнеса к искусственному интеллекту. На данном этапе осуществляется обучение персонала. Прежде всего важно убедить сотрудников в целесообразности внедрения ИИ.
10. Улучшение обучения и повторное обучение модели ИИ. В связи с постоянными изменениями в окружающей среде со временем может возникнуть необходимость в переобучении технического решения с использованием актуальных данных. Это позволит бизнесу быстро адаптироваться к новым условиям.

Типы технологий, применяемые ИИ

За последние несколько лет количество приложений и технологий ИИ существенно возросло. Ниже приведены несколько примеров распространённых технологий ИИ, с которыми вы могли сталкиваться. Типы технологий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Типы технологий в искусственном интеллекте [3]

Table 1

Types of technologies in artificial intelligence [3]

Тип	Описание
Создание изображения/фото	Создание фото/картинки или новых персонажей с нуля либо по запросу/описанию пользователя. Данная технология нашла широкое применение в сфере искусства, маркетинга
Создание текста	Автоматическое создание текстов, документов, что позволяет имитировать человеческое писание. Данная технология способна создать что угодно, начиная от банального предложения и заканчивая большими осмысленными рассказами

Создание, а также понимание речи	Данная технология позволяет воспринимать человеческую речь, её смысл, а также самостоятельно воспроизводить речь и тем самым вести полноценный диалог с человеком. Одним из ярких примеров подобной технологии является Яндекс станция с «Алисой». Также данная технология используется в автомобилях, смартфонах, «умных домах» и пр. В данном случае она предназначена для управления голосом
Многофункциональный	Как можно понять из названия, данный тип является многофункциональным и включает в себя все три предыдущие типа либо часть из них

В заключение проведенный анализ роли и влияния искусственного интеллекта (ИИ) на управление бизнесом демонстрирует его значительный потенциал в преобразовании традиционных подходов.

Достигнуты поставленные цели:

- проанализировать роль и влияние искусственного интеллекта (ИИ) на различные аспекты управления бизнесом. ИИ оказывает влияние на все ключевые области, от оптимизации операционной деятельности и принятия стратегических решений до улучшения клиентского опыта и разработки инновационных продуктов;
- определить ключевые преимущества и недостатки внедрения ИИ в процессы управления бизнесом. К преимуществам относятся повышение эффективности, снижение затрат, улучшение точности прогнозирования и персонализация взаимодействия с клиентами. Недостатки связаны с высокими затратами на внедрение и поддержку, необходимостью в квалифицированных кадрах, этическими вопросами и рисками, связанными с безопасностью данных;
- исследовать текущие тенденции и перспективы развития ИИ в сфере управления бизнесом. Наблюдается рост использования ИИ в автоматизации рутинных задач, анализе больших данных, разработке чат-ботов и виртуальных ассистентов. Перспективы развития связаны с дальнейшим совершенствованием алгоритмов машинного обучения, расширением применения ИИ в новых областях и интеграцией ИИ с другими передовыми технологиями.

В целом ИИ представляет собой мощный инструмент для повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса. Однако успешное внедрение ИИ требует стратегического подхода, учёта специфики бизнеса, а также внимания к этическим и социальным последствиям. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку методологий оценки эффективности внедрения ИИ, изучение влияния ИИ на структуру рынка труда и разработку нормативно-правовой базы для регулирования использования ИИ в бизнесе.

Литература

1. Bloomberg создал аналог модели искусственного интеллекта GPT в области финансов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/487606-bloomberg-sozdal-analog-modeli-iskusstvennogo-intellekta-gpt-v-oblasti-finansov> (дата обращения: 02.03.2025).
2. Венчурные инвестиции [Электронный ресурс]. URL: ventureguide.innoagency.ru (дата обращения: 04.03.2025).
3. Искусственный интеллект общего назначения [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cnews.ru/book/> (дата обращения: 06.03.2025).
4. Сидоров И. Как работает ИИ Amazon, который сам упаковывает товары и экономит миллионы долларов. Он не ошибается, а конкуренты повторить не смогли [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iphones.ru/iNotes/amazon-warehouse-ai-faq-05-15-2024> (дата обращения: 02.03.2025).
5. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес [Электронный ресурс]. URL: sberbs.ru (дата обращения: 02.03.2025).

Хисамутдинов Альберт Аскатович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: khaa@rustek-i.ru

Аудит в системе государственных закупок

Аннотация. В данной работе проведено исследование роли контроля и аудита в системе государственных закупок. Раскрыты основные аспекты нормативно-правового регулирования, а также рассмотрены ключевые механизмы организации и осуществления контроля в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд. Установлено, что высокий уровень прозрачности и эффективности закупочной деятельности достигается за счёт систематического внутреннего и внешнего аудита, направленного на предупреждение коррупционных рисков и необоснованных трат бюджетных средств. Определены основные проблемы и представлены рекомендации по совершенствованию системы контроля и аудита.

Ключевые слова: государственные закупки, контроль, аудит, бюджетные средства, эффективность, коррупционные риски, контрактная система, мониторинг.

Hisamutdinov Albert,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: khaa@rustek-i.ru

Audit in the Public Procurement System

Abstract. This study examines the role of control and audit in the public procurement system. The paper highlights the main aspects of the legal and regulatory framework and reviews the key mechanisms for organizing and conducting oversight in government and municipal procurement. It has been found that a high level of transparency and efficiency in procurement activities is achieved through systematic internal and external audits aimed at preventing corruption risks and unjustified expenditure of budget funds. The primary issues are identified, and recommendations for improving the control and audit system are presented.

Keywords: public procurement, control, audit, budget funds, efficiency, corruption risks, contract system, monitoring.

Согласно обновлённым рекомендациям и законодательным инициативам, разработанным экспертами Министерства финансов РФ, а также в свете положений Федерального закона № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, система государственных закупок нуждается в эффективном контроле и аудите. Современный подход к управлению бюджетными расходами требует прозрачности всех этапов госзакупок, включая планирование, проведение тендеров и мониторинг исполнения контрактов. В результате повышается ответственность участников рынка, минимизируются коррупционные риски и обеспечивается более целевое использование бюджетных средств [4].

В частности, министр финансов А. Силуанов (и мы разделяем его мнение) подчёркивает, что «надёжная система контроля позволит повысить прозрачность и результативность государственных контрактов. Оптимизация механизмов надзора приведёт к существенному улучшению качества товаров и услуг,

закупаемых для государственных нужд. Наш приоритет — обеспечить эффективное управление бюджетом на всех уровнях, и чёткий аудит играет в этом ключевую роль» [3].

Комплексный анализ законодательной базы и практики применения контрольных мероприятий позволит, пусть и в рамках данной статьи, сформулировать собственное видение дальнейших шагов по совершенствованию системы аудита, необходимой для достижения прозрачности и эффективности в сфере госзакупок.

При подготовке данной статьи использовались такие методы научного исследования, как логический анализ основных нормативных актов, системный подход к оценке эффективности контрольных процедур, сравнительный анализ текущей практики надзорных мероприятий, а также методы синтеза и дедукции, позволяющие выявить общие закономерности и тенденции в сфере государственных закупок.

Объект исследования: система государственных закупок и механизмы её контроля и аудита на различных уровнях государственного управления.

Для начала дискуссии о проблемах контроля и аудита следует отразить текущее состояние системы госзакупок. Сегодня она характеризуется широким спектром участников — от федеральных ведомств до муниципальных учреждений — и значительным объёмом финансовых потоков. Внедрение приоритетных мер по усилению контроля, сокращению бюрократических барьеров и повышению прозрачности процедур позволит оказывать существенное влияние на конечные результаты госзакупок [2].

Анализ динамики выявленных нарушений за прошедший период свидетельствует о том, что ключевыми факторами остаются нарушения в части формирования документации, а также отклонения от требований конкурсных процедур. Однако усиление надзорных функций со стороны контролирующих ведомств и активизация аудиторской деятельности способствуют постепенному снижению рисков нецелевого расходования средств. Именно конструктивный подход к оптимизации контрольно-аудиторских инструментов обеспечивает дальнейшее развитие системы государственных закупок и повышение уровня доверия к бюджетным тратам.

Система государственных закупок в России регулируется прежде всего Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральным законом № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Эти нормативные акты определяют правила планирования, осуществления и контроля в сфере закупок. К числу основных органов, участвующих в контроле за соблюдением законодательства в данной сфере, относятся Федеральное казначейство, ведущее реестр контрактов и осуществляющее платежи; Федеральная антимонопольная служба (ФАС), рассматривающая жалобы на действия заказчиков и поставщиков и пресекающая нарушения антимонопольного законодательства; Счётная палата РФ, проводящая государственный аудит и проверяющая эффективность расходования бюджетных средств; а также органы внутреннего государственного финансового контроля на уровне регионов и муниципалитетов. Такая многоуровневая система надзора распределяет между ведомствами отдельные контрольные функции на каждом этапе закупочного цикла [4].

Внутренний контроль организуется государственным (муниципальным) заказчиком и направлен на своевременное и правильное оформление закупочной документации, соблюдение порядка проведения конкурентных процедур и заключения контрактов [7]. Внешний контроль сосредоточен в специализированных надзорных органах и включает предварительный (проверка планов-графиков и конкурсной документации), текущий (мониторинг реализации контракта, анализ финансовых операций, соответствия фактических поставок заявленным параметрам) и последующий (проверка итоговых результатов, оценка эффективности затрат и документирование нарушений) [1]. Существенную роль здесь играет аудит, осуществляемый Счётной палатой РФ и контрольно-счётными органами субъектов Федерации; он нацелен на оценку результативности расходования бюджетных средств и выработку мер по совершенствованию нормативно-правовой базы [6].

Аудит в государственных закупках подразумевает независимую оценку соответствия закупочных процедур законодательству и целевому назначению бюджетных средств. Его основные задачи состоят в выявлении нарушений в конкурсной документации и расчётах, оценке эффективности затрат, разработке предложений по повышению прозрачности закупок и снижению коррупционных рисков, а также подготовке рекомендаций по улучшению нормативной и внутренней регламентирующей базы [3; 5]. Существенными проблемами и рисками, выявленными в ходе исследования, остаются коррупционные

схемы, незаконные сговоры между заказчиками и поставщиками, недостаточная квалификация контролирующих органов, формальный характер проверок и нехватка цифровых инструментов анализа. Для их преодоления необходимо усилить цифровизацию, расширив функционал единой информационной системы (ЕИС), внедрять алгоритмы больших данных и искусственного интеллекта, повышать прозрачность за счёт открытого доступа к дополнительной информации о конкурсной документации и итоговых отчётах, укреплять институт внутреннего аудита и совершенствовать законодательную базу, увеличивая ответственность за нарушения.

Таким образом, контроль и аудит в системе государственных закупок являются фундаментальными элементами, обеспечивающими рациональное и целевое расходование бюджетных средств и формирующими доверие к государственным институтам. По аналогии со строительной отраслью, где контроль качества и эффективности выступает важнейшим условием развития, в сфере закупок необходимо выстраивать комплексную систему анализа проблем и рисков, поддерживать постоянное совершенствование нормативной базы и использовать современные технологии. Только при условии прозрачности и объективности проводимых аудиторских процедур, а также при взаимодействии контролирующих и исполнительных органов можно сформировать эффективную контрактную систему, ориентированную на удовлетворение государственных и муниципальных нужд.

Постоянное совершенствование законодательства, внедрение цифрового мониторинга и укрепление внутреннего аудита можно считать приоритетными направлениями для дальнейшего развития контроля в сфере государственных закупок.

Литература

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
3. Бурцев А. В. Аудит государственных закупок: концепции и практика // *Финансы и контроль*. 2023. № 6. С. 49–57.
4. Главная ЕИС в сфере закупок [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 27.03.2025).
5. *Петров И. С.* Контрактная система в сфере закупок: проблемы и пути их решения // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 1. С. 68–75.
6. Счетная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ach.gov.ru/> (дата обращения: 27.03.2025).
7. ФАС России [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/> (дата обращения: 27.03.2025).

Чернышов Денис Александрович,

аспирант кафедры предпринимательства
и конкуренции, факультет бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: dachernyshov23@gmail.com
ORCID: 0009-0002-5986-1019

Научный руководитель**Анисимов Александр Юрьевич,**

кандидат экономических наук, доцент,
заместитель директора по учебно-методической
работе факультета информационных технологий,
доцент кафедры информационного менеджмента
им. профессора В. В. Дика,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-код: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Анализ успешных кейсов цифровой трансформации отечественных предприятий сегмента e-commerce

Аннотация. В статье представлены результаты анализа успешных кейсов цифровой трансформации в различных отраслях отечественной экономики. Подчёркнуто, что цифровая трансформация может быть реализована в различных направлениях, таких как использование искусственного интеллекта, интеграция информационно-коммуникационных технологий и интернета вещей, развитие технологий индустрии 4.0 и др.

Методическую основу исследования сформировали как общенаучные методы (наблюдение, описание, теоретизация, формализация) и всеобщие методы (анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция), так и специальные методы (группировки, системный и процессный подходы).

Проведённое исследование процессов цифровой трансформации в организациях машиностроения, fintech и информационно-коммуникационных технологий позволило сделать вывод о значительном влиянии цифровизации на эффективность их деятельности. Вместе с тем в отраслях, где высокие темпы развития достаточно важны, а автоматизация процессов и операций является приоритетной, цифровые технологии играют ещё более значительную роль. Среди таких отраслей – сегмент e-commerce. В этой связи были рассмотрены такие успешные кейсы в данной отрасли, как Roblox в «М-Видео», экосистемы Яндекс и Wildberries, что позволило выделить факторы успеха таких кейсов и преимущества, полученные компаниями, их внедрившими.

Ключевые слова: цифровая трансформация, e-commerce, методы цифровой трансформации, цифровые инструменты, цифровая торговля.

Chernyshov Denis,

Postgraduate Student
at the Department of Entrepreneurship
and Competition, Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
E-mail: dachernyshov23@gmail.com
ORCID: 0009-0002-5986-1019

Scientific Supervisor**Anisimov Alexander,**

PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Director for Educational and Methodological
Work at the Faculty of Information Technology,
Associate Professor at the Department of Information
Management
named after professor V. V. Dick,
Synergy University, Moscow,
E-mail: anisimov_au@mail.ru
SPIN-code: 9732-9601
ORCID: 0000-0002-8113-4523
Scopus Author ID: 57194047333

Analysis of Successful Cases of Digital Transformation of Domestic Enterprises in the e-commerce Segment

Abstract. The article presents the results of the analysis of successful cases of digital transformation in various sectors of the domestic economy. It is emphasized that digital transformation can be implemented in various areas, such as the use of artificial intelligence, the integration of information and communication technologies and the Internet of things, the development of industry 4.0 technologies, etc.

The methodological basis of the study was formed by both general scientific methods (observation, description, theorization, formalization) and general methods (analysis, synthesis, generalization, deduction, induction), as well as special methods (grouping, system and process approaches).

The study of digital transformation processes in organizations of mechanical engineering, fintech and information and communication technologies allowed to conclude that digitalization has a significant impact on the efficiency of their activities. However, in industries where high rates of development are important enough and automation of processes and operations is a priority, digital technologies play an even more significant role. Among such industries is the e-commerce segment. In this context, successful cases in the industry such as Roblox in «M-Video», Yandex ecosystems and Wildberries were considered, which allowed to highlight the success factors of such cases and the advantages gained by companies that implemented them.

Keywords: digital transformation; e-commerce; digital transformation methods; digital tools for optimizing the trading process; digital trade.

Актуальность рассматриваемого вопроса для отечественной науки и практики заключается в том, что цифровые изменения, обусловленные технологическим развитием и общественными явлениями, в настоящее время не просто значительно влияют на эффективность человеческой деятельности, а существенным образом меняют её структуру, организацию и особенности управления. В этой связи возникает необходимость адаптировать процессы в различных секторах экономики к этим изменениям. Это тем более актуально, что успешные кейсы цифровой трансформации уже имеют место — в большей или меньшей степени в различных отраслях. Очевидно, что для каждой отрасли имеется определённая специфика их протекания.

Цель статьи состоит в исследовании успешных кейсов цифровой трансформации отечественных предприятий сегмента e-commerce.

Достижение поставленной цели осуществляется посредством решения следующих задач: проанализировать успешные кейсы цифровизации, оценить специфику протекания процессов в сегменте электронной торговли, выделить факторы, влияющие на скорость и качество проведения цифровой трансформации и выделить перспективные решения для цифровизации в e-commerce.

Методическую основу исследования составляют: группа общенаучных методов, а также анализ и синтез, использование которых предоставляет возможность обобщить и структурировать материал.

В качестве объекта исследования выбраны отечественные предприятия сегмента e-commerce.

Анализ успешных кейсов цифровизации в различных секторах экономики

Цифровая трансформация в настоящее время является приоритетным направлением развития и повышения эффективности организаций различных секторов экономики. Как отмечают исследователи Высшей школы экономики, в наибольшей степени она реализуется в следующих основных направлениях: использование искусственного интеллекта, интеграция информационно-коммуникационных технологий и интернета вещей, развитие технологий индустрии 4.0, создание цифровых экосистем [1]. В большей степени подобные процессы актуальны для отраслей, где необходимо обеспечивать высокие темпы автоматизации типовых процессов и операций, новые инструменты и технологии взаимоотношений с клиентами.

О значительной роли цифровой трансформации для повышения эффективности организаций свидетельствуют успешные кейсы перевода отдельных процессов и операций в различных секторах экономики

в цифровой вид. В качестве примера следует рассмотреть, например, создание на базе Новочеркасского электровозостроительного завода успешной бизнес-модели «Цифрового завода» [2].

Проект был начат в 2015 году и был реализован в рамках концепции «Развитие Индустрии 4.0». Была разработана функционально-продуктовая схема цифровизации, предполагающая использование искусственного интеллекта, интеграцию ИТ и интернета вещей, развитие технологий индустрии 4.0 (роботизации, компьютерного зрения, интегральных инженерных решений, smart-инструментов для сборки), интернета вещей и инфраструктуры для него [3]. Реализованная на предприятии система мониторинга работы оборудования позволила повысить ритмичность производственного процесса. Ситуационный центр (СЦ), оснащённый всеми средствами коммуникаций, позволил мониторить показатели, связанные с организацией работы предприятия в целом и темпов её перевода в цифровой вид. К 2024 году результатом проекта стало эффективное уменьшение временных расходов на осуществление производственных операций благодаря роботизации рабочих мест, реинжинирингу и цифровому моделированию бизнес-процессов [4].

В сфере fintech интересен проект создания цифровой экосистемы «Сбер» [5], который имел целью создание «цифровой платформы сервисов для людей и бизнеса». В настоящее время «платформа Сбера включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию» [5].

Опыт Сбербанка по цифровизации столь широкого комплекса сервисов и функций проанализирован исследователями в научной литературе. Например, С. А. Майоров отмечает, что проект по цифровизации позволил ПАО Сбербанк продемонстрировать более высокие и интенсивные темпы развития, чем «Тинькофф Банк», который к моменту начала работы над проектом считался его основным конкурентом по интеграции в новые сегменты потребителей [6]. В продолжение анализа опыта и практики цифровизации Сбербанка Н. И. Быканова, Ю. А. Соловей, Д. В. Гордя, Л. А. Коньшина описали опыт формирования цифровых экосистем банков, что позволило другим банкам отчасти интегрировать успешные практики в данном сегменте [6].

В сфере информационно-коммуникационных технологий следует отметить проект по созданию экосистемы «Яндекс» [7]. Система, созданная на базе поисковика «Яндекс», включает «набор взаимосвязанных сервисов, которые работают в синергии и решают широкий спектр задач пользователей» [7]. История успеха экосистемы позволяет сделать вывод, что цифровизация и масштабирование оказались взаимосвязанными проявлениями успешно выбранной стратегии развития бренда: о том же свидетельствуют исследования статистики показателей экосистемы и влияния синергетического эффекта взаимодействия сервисов на показатели эффективности экосистемы в целом [8].

Рассмотренные успешные кейсы были реализованы на предприятиях различных отраслей (машиностроение, информационно-коммуникационные технологии, финансовый сектор); факторами их эффективности стали стратегические инициативы руководства, привлечение финансовых средств, взаимодействие различных служб, ответственных за реализацию отдельных сегментов (синергетический эффект), эффективные действия на местах, в том числе высокая активность руководителей и управленцев, особенно в компаниях, деятельность которых определяется контактами с клиентами) [1].

Цифровизация в сегменте электронной торговли

В секторе *электронной торговли* имеет место несколько наиболее распространённых решений, позволяющих наилучшим образом использовать цифровые инструменты для оптимизации торгового процесса и привлекать дополнительное количество клиентов: BNPL («купи сейчас, плати потом»), блокчейн, chatGPT в e-commerce и ряд других [9]. Эти решения были реализованы различными российскими компаниями:

1. Создание виртуального города Roblox в «М-Видео»

Пользователи могут поучаствовать в жизни виртуального города, зайдя в мета-магазин М. Видео. Доступен, например, функционал поиска локаций и достопримечательностей, мини-игры и конкурсы для различных категорий пользователей, которые потенциально могут оказаться в дальнейшем клиентами «М-Видео». Подобная геймификация позволяет клиентам получить баллы магазина и выиграть бонусы и промокоды, которые они могут потратить на реальную покупку [10].

2. Робот-курьер Яндекс

Был запущен в конце 2019 года — сначала в пределах офисных помещений, а затем в отдельном районе, для доставки товаров с площадки «Беру». Робот работает на батареях и осуществляет оперативную доставку клиентам заказанных товаров со скоростью, сравнимой со скоростью курьера (5–8 км/ч), доставляет посылки в радиусе нескольких километров. Позволяет не задействовать труд курьеров, тем самым экономить издержки.

Факторы успеха цифровизации в электронной торговле

Факторами успеха развития цифровых технологий в отечественной электронной торговле стали:

- актуальность поиска поставщиков, необходимость срочной замены программного обеспечения как следствие введения санкций против российских компаний в 2022 году;
- изменения в потребительском поведении как следствие глобального тренда на повышение значимости онлайн-покупок [11];
- it-внедрения и инновационные инструменты, актуальные для цифровизации и автоматизации ритейла (low-code разработки, мобильные приложения, кроссплатформенные разработки и приложения, автоматизированные системы / чат-боты, системы управления логистикой решения, которые могут работать с Big Data, гибридные или частные облачные сервисы и др.) [9].

Цифровые решения, перспективные к внедрению в сегменте e-commerce

Для рассматриваемого сегмента актуальными являются следующие решения: нейросети для построения моделей обучения сотрудников; геймификация, позволяющая повысить эффективность целевых аудиторий; умные датчики распознавания штрих-кодов, виртуальные кассовые аппараты и др. [11].

Цифровые решения, которые изначально создавались для привлечения дополнительных клиентов и повышения удобства и скорости совершения покупок, позволяют для предприятий e-commerce реализовать ряд дополнительных функций, связанных с аналитикой данных, что приводит в конечном итоге к повышению эффективности бизнес-процессов и операций на предприятиях.

По результатам анализа успешных кейсов цифровой трансформации в различных отраслях отечественной экономики следует сделать вывод о важности проведения цифровой трансформации для повышения эффективности деятельности организаций. На современном этапе экономического развития цифровизация должна стать определяющим качеством рынка: неоспоримыми её преимуществами являются минимизация издержек, рост эффективности, оценка и анализ сбытовых рынков, формирование информации о показателях эффективности операций [12–14].

На основании проведённого анализа было выявлено, что в сегменте e-commerce кейсы цифровой трансформации, как и в других секторах экономики, являются успешными и представляют собой платформу для формирования новых средств и способов цифровизации с использованием цифровых инструментов. Например, нейросети могут успешно использоваться для формирования моделей обучения. Геймификация является эффективным инструментом вовлечения и формирования лояльности. При этом факторами успеха реализации цифровых проектов в e-commerce являются: актуальность поиска поставщиков, необходимость срочной замены программного обеспечения как следствие введения санкций против российских компаний в 2022 году; изменения в потребительском поведении как следствие глобального тренда на повышение значимости онлайн-покупок [11]; IT-внедрения и инновационные инструменты, актуальные для цифровизации и автоматизации ритейла (low-code).

Литература

1. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневский, Т. С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 239 с.
2. Цифровой завод «НЭВЗ» [Электронный ресурс]. URL: https://2050-integrator.com/digital-factory/tsifrovoy_nevz/?ysclid=m790xfhp7j144757695 (дата обращения: 27.03.2025).

3. Без цифровизации нет будущего: проект «Цифровой завод НЭВЗ». 15.10.2018 [Электронный ресурс]. URL: https://up-pro.ru/library/information_systems/automation_production/cyfrovoj-nevz/ (дата обращения: 27.03.2025).
4. Результаты проекта «Цифровой завод «НЭВЗ» [Электронный ресурс]. URL: https://2050-integrator.com/digital-factory/tsifrovoy_nevz/?ysclid=m7hvkdx95m984818689 (дата обращения: 27.03.2025).
5. Сбер — больше, чем банк: новый бренд, полезные девайсы, виртуальный ассистент, единая подписка на сервисы экосистемы [Электронный ресурс]. URL: <https://consult-cct.ru/fakti22597?ysclid=m7u2nkqfjl668450563> (дата обращения: 27.03.2025).
6. Быканова Н. И., Соловей Ю. А., Гордя Д., Коньшина Л. А. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // Экономика. Информатика. 2020. № 1. С. 91–100.
7. Цуприк Д. Яндекс: как построить цифровую экосистему в России [Электронный ресурс] // Онлайн-журнал «Маркетинг». 12.10.2024. URL: <https://vc.ru/marketing/1570668-yandeks-kak-postroit-sifrovuyu-ekosistemu-v-rossii> (дата обращения: 27.03.2025).
8. Яндекс. Эксперименты. Как поисковик превратился в экосистему и что это такое [Электронный ресурс] // Forbes. — 28.05.2018. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/362021-yandeksekspimenty-kak-poiskovik-prevratilsya-v-ekosistemu-i-chto-eto-takoe?ysclid=m7hylyzk6a214962696> (дата обращения: 27.03.2025).
9. 5 технологий, которые меняют электронную торговлю прямо сейчас. [Электронный ресурс]. — Корус Консалтинг, 30 марта 2023. URL: <https://omni.korusconsulting.ru/blog/15-tekhnologiy-kotorye-menyayut-elektronnyuyu-torgovlyu-priamo-seychas/> (дата обращения: 27.03.2025).
10. «М. Видео» открыл новогодний город в виртуальной вселенной Roblox [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Проект:Магазин_»М.Видео»_в_метавселенной_Roblox?roistat_visit=1266708 (дата обращения: 27.03.2025).
11. Цифровизация ритейла 2023–2025: тенденции и актуальные решения. 17 августа 2023 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agora.ru/blog/tsifrovizatsiya-riteyla-2023-2025/> (дата обращения: 27.03.2025).
12. Методы, модели и технологии управления социально-экономическими системами в эпоху цифровой трансформации: коллективная научная монография / И. Л. Авдеева, П. И. Ананченкова, Е. В. Васильева, Т. А. Головина, И. Н. Горбова, В. С. Горбунов, И. А. Еремина, О. О. Комаревцева, Н. А. Кулагина, И. И. Михалев, В. Б. Панкова, Л. В. Парахина, А. И. Репичев, С. М. Сахарова, А. А. Суровнева, Д. А. Суханов, И. В. Таранова, Е. Л. Тиханов, Л. В. Тугачева, Е. С. Филатова и др. — Орёл, 2022. — 208 с.
13. Ахмаева Л. Г. Синергетический ценностной эффект от подписки на сервисы внутри экосистемы Яндекса [Электронный ресурс] // Вестник ГУУ. 2022. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-tsennostnoy-effekt-ot-podpiski-na-servisy-vnutri-ekosistemy-yandeksa> (дата обращения: 27.03.2025).
14. Polozhentseva Y. S., Klevtsova M. G., Sogacheva O. V., Androsova I. V. Tools for Assessing Effectiveness of Public Services as a Part of Digital Economy Development // Digital Future Economic Growth, Social Adaptation, and Technological Perspectives. — Switzerland: Springer Nature, 2020. P. 667–675.

Чижиков Даниил Денисович,

аспирант,
Университет «Синергия», Москва,
E-mail: chizhikov.d.d@mail.ru

Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях динамичной трансформации внешней среды

Аннотация. Целью исследования является увеличение эффективности в управлении бизнес-процессами на уровне организации в условиях динамично изменяющихся внешних и внутренних факторов за счёт имплементации методологии реинжиниринга. В статье акцентируется внимание на практическом применении данного подхода, позволяющего перестраивать архитектуру предприятия вместо спорадической субоптимизации локальных существующих процессов. Принципы реинжиниринга позволяют достичь принципиально нового уровня в адаптивности и конкурентоспособности предприятия. В условиях современной глобальной цифровизации и изменений потребительского поведения, а также общей экономической нестабильности стандартные и традиционные методы последовательной оптимизации часто могут деструктивно повлиять на состояние системы в целом и оказываются недостаточно эффективными. Именно поэтому реинжиниринг стоит в центре внимания данного исследования и рассматривается как инструмент фундаментальной радикальной трансформации бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, цифровая трансформация, радикальные изменения, адаптивная организация, перепроектирование процессов, клиентоориентированность, agile-трансформация, операционная гибкость, скачкообразные улучшения, управление организационными изменениями.

Chizhikov Daniil,

Postgraduate Student,
Synergy University, Moscow,
E-mail: chizhikov.d.d@mail.ru

Re-Engineering of Business Processes under Conditions of Dynamic Transformation of the External Environment

Abstract. The purpose of the study is to improve the efficiency of business process management in a dynamically changing external environment by using the reengineering methodology. The article focuses on the practical implementation of this approach, which allows organizations not only to improve existing processes, but to radically rebuild their architecture to achieve a fundamentally new level of adaptability and competitiveness. In the modern conditions of global digitalization, changes in consumer behavior and economic instability, traditional methods of gradual optimization are often insufficiently effective. That is why the focus of the study is reengineering as a tool for fundamental transformation of business processes.

Keywords: business process reengineering, digital transformation, disruptive change, adaptive organization, process redesign, customer focus, agile transformation, operational flexibility, disruptive improvements, organizational change management.

Актуальность проведённого исследования заключается в необходимости для современных предприятий оперативной адаптации к стремительным изменениям внешней среды в контексте усиливающейся

рыночной конкуренции. Экономические реалии современности ставят задачу менеджменту по созданию принципиально новых и гибких механизмов управления бизнес-процессами, которые способны не только поддерживать функциональный паритет, а также создавать устойчивые преимущества. Особое внимание должно уделяться вопросу имплементации современных моделей реинжиниринга архитектуры бизнес-процессов, позволяющих осуществить радикальную трансформацию всей организационной системы качественно и эффективно в сжатые сроки. Целью исследования является повышение производительности в управлении бизнес-процессами в условиях динамично изменяющихся внешних и внутренних факторов. Требуется сосредоточиться как над кросс-функциональными, так и над внутрикомандными бизнес-процессами через имплементацию инновационных инструментов, обеспечивающих радикальное переосмысление и реформацию операционной деятельности организации. Основной гипотезой исследования можно считать, что применение современных инструментов адаптивных методик реинжиниринга бизнес-процессов позволяет достичь эффективности и производительности нового уровня за счёт кардинального пересмотра устаревших парадигм и создания качественных производственных потоков. Также ключевым значением можно считать способность к быстрой трансформации в ответ на изменения внешних условий одновременно при сохранении устойчивых бизнес-показателей.

Проведение системного реинжиниринга организационных бизнес-процессов в условиях динамичной трансформации и цифровизации внешней среды может приобрести особую значимость для предприятий, которые стремятся сохранить устойчивость в конкуренции, а также адаптивность к стремительным изменениям и преобразованиям рынка, технологических трендов и потребительского поведения. В отличие от существующего текущего традиционного подхода к оптимизации процессов, который предполагает последовательные улучшения, реинжиниринг ориентирован на радикальное перестроение и коренное переосмысление существующих организационных структур. Данный подход особенно актуален в условиях высочайшей неопределённости во времена, когда прежние модели становятся менее эффективными или устаревшими [1].

Имплементация реинжиниринга проходит через 4 основных этапа: исключение, упрощение, объединение и автоматизация. Первым делом требуется отказаться от избыточных или не создающих ценности действий, что позволяет увеличить $time^2market$ и сократить $saracity$ организационных единиц. Вторым этапом важно упростить процессы через сокращение количества шагов и уменьшение бюрократических барьеров и петель между участниками производственного потока [2]. Объединение — это консолидация похожих или дублирующих действий, что помогает сократить количество задействованных участников и ресурсов и устранить фрагментацию бизнес-процессов. Последним, и завершающим, действием является автоматизация процессов через внедрение цифровых решений и систем, которые позволяют повысить производительность, обеспечить прозрачность и сократить влияние человеческого фактора через определение важнейших контрольных точек.

Можно выделить два основных подхода имплементации инструмента реинжиниринга бизнес-процессов на уровне организации: субоптимизационный и «с чистого листа» (*radical or clean slate reengineering*). Первый — предполагает совершенствование и переосмысление отдельных бизнес-функций и элементов без холистического рассмотрения и кардинальной перестройки системы целиком [3]. Данный путь может быть оправдан при ограниченности $saracity$ а также при возникновении потребности быстрого реагирования на критические инциденты. Однако в долгосрочной перспективе могут быть проблемы в эффективности данного решения, ведь его влияние может оказаться спорадическим или даже деструктивным для системы целиком. Например, если оптимизация была произведена только на этапе приёма заказов, то деструктивное влияние может сказаться на логистике. В отличие от субоптимизационного подхода, второй вариант предполагает коренное холистическое преобразование системы целиком и полного преобразование цепи создания ценности. Это даёт возможности выйти за рамки устоявшихся моделей и создать процесс, который будет максимально ориентированным на клиента и стратегические цели компании [4].

Чтобы оценить эффективность проведённого реинжиниринга, можно использовать измеримые метрики, которые будут отражать количественные и качественные параметры проведённого преобразования. Ключевым показателем является — время выполнения процесса, коэффициент эффективности потока, уровень дефектности и производительность труда в рамках времени добавленной ценности. Также можно рассмотреть удовлетворённости клиентов, сотрудников и коэффициент возврата инвестиций. Метрики позволяют произвести картирование потока в изначальном состоянии, отслеживать тренды прогресса и принимать обоснованные управленческие решения на любом из этапов реинжиниринга.

Важное место в инструменте реинжиниринга по праву занимает Value Stream Mapping (VSM) — построение карты потока создания ценности. Данный метод позволяет визуализировать полноценную end2end цепочку создания ценности продукта или услуги от момента запроса до конечной его доставки. При построении VSM учитываются все временные затраты и потери, а также время добавленной ценности. При расчёте коэффициента эффективности потока после построения VSM можно производить анализ трендов по фактическому времени касания на каждом этапе [5].

Также важным инструментом проведения анализа процессов и имплементации реинжиниринга считается карта Макигами с более детализированным отображением потока производственной цепи. Данный метод позволяет выявить лишние петли процессов и производственные потери предприятия, а также неэффективные зоны из-за различных барьеров на пути создания ценности [6].

Важнейшей практикой в контексте проведения реинжиниринга является диаграмма Исикавы (или «рыбья кость»), которая помогает систематизировать всевозможные причины отклонений и неэффективности действий. Особенно данный инструмент полезен на этапе диагностики и мониторинга перед запуском реинжиниринга в контексте анализа возможных рисков и их дальнейшей митигации. Диаграмма строится вокруг единственно главной проблемы и ветвится на категории различных причин отклонений, что обеспечивает холистический и комплексный подход к выявлению источников отклонений [7].

Реинжиниринг бизнес-процессов на уровне предприятия можно считать мощным катализатором эффективности и производительности производственных потоков. Также данный инструмент является востребованным в части проектирования организационных преобразований. На современном этапе данная методология является особенно актуальной в контексте непрерывной и стремительной трансформации и цифровизации внешней среды. Цифровизация, глобализация и повышенная конкуренция на рынке ставят новый вызов организациям — необходимо не просто локально субоптимизировать процессы в звеньях производственной цепи, а кардинально реформировать. В данном контексте реинжиниринг не просто модное слово — это ключевой фактор выживания и устойчивого роста.

Можно выделить очевидные положительные стороны процесса реинжиниринга. Во-первых, он позволяет достичь высоких показателей в улучшении производительности, качестве обслуживания и скорости процессов, а также в снижении издержек и потерь. Во-вторых, успешно реализованный реинжиниринг может исключить избыточные звенья в системы и повысить прозрачность процессов и их управляемость. Радикальная перестройка архитектуры способна укрепить клиентоориентированность и повысить лояльность клиентов и сотрудников. В-третьих, реинжиниринг способствует разрушению устаревших организационных иерархий и стимуляции кросс-функционального сотрудничества, а также формированию культуры непрерывного развития и инновациям. Автоматизация в завершающем процессе — открывает возможности для масштабирования бизнеса, а также выхода на новые рынки с максимальной эффективностью и минимальными затратами.

Литература

1. *Дентовская Ю.* Реинжиниринг бизнес-процессов // Вестник науки и образования. 2016. № 2 (14). С. 39–48.
2. *Барановский С., Толкачев М.* Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на малых и средних предприятиях // Наука и инновации. 2017. № 4 (170). С. 49–52.
3. *Хамидуллин В. Р., Курбанов Р. Р.* Инструменты реинжиниринга бизнес-процессов в цифровой экономике // Молодой учёный. 2020. № 12 (302).
4. *Румянцева З. П.* Реинжиниринг бизнес-процессов как способ повышения эффективности управления // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 2 (26).
5. *Корниенко Е. А.* Использование метода Value Stream Mapping в реинжиниринге бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3.
6. *Мельникова И. В., Шишкина И. Ю.* Реинжиниринг процессов и цифровая трансформация организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2021. № 7.
7. *Панова А. С.* Методология реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2017. № 3 (31).

Шалаев Владимир Викторович,

аспирант факультета бизнеса,
Университет «Синергия», Москва,
адвокат,
E-mail: 1@правоваягруппа.рф

Неплатёжеспособность и банкротство предприятий: вопросы соотношения

Аннотация. Выбранная тема является актуальной как для теоретических исследований, так и практики, поскольку каждое предприятие, в число которых входят и успешные игроки рынка, сталкивается при осуществлении своей экономической деятельности с кардинальными изменениями, которые могут стать причиной значительных экономических проблем, вплоть до полного разрушения бизнеса – установления его неплатёжеспособности (банкротства). В научной литературе ведётся полемика о соотношении понятий «несостоятельность» и «банкротство», несмотря на то что законодателем они отождествляются; неоднозначно экономическое и юридическое наполнение данных терминов. Знание различных теоретических позиций по рассматриваемому вопросу позволит более эффективно строить стратегию управления предприятием.

Целью исследования является выявление экономического и юридического понимания понятий «несостоятельность» и «банкротство». Задачами, в соответствии с поставленной целью, являются рассмотрение данных понятий, установление их содержания и проведение соотношения по юридическим и экономическим критериям.

Объектом исследования являются несостоятельность и банкротство предприятий как видов кризисных ситуаций.

Достижение цели научной работы было реализовано путём анализа доктринальных источников по рассматриваемому вопросу.

В результате сделан вывод о том, что понятия «несостоятельность» и «банкротство» не являются тождественными.

Ключевые слова: неплатёжеспособность, банкротство, соотношение неплатёжеспособности и банкротства, экономический критерий несостоятельности (банкротства), юридический критерий несостоятельности (банкротства).

Shalaev Vladimir,

Graduate Student at the Faculty of Business,
Synergy University, Moscow,
Lawyer,
E-mail: 1@правоваягруппа.рф

Insolvency and Bankruptcy of Enterprises: Issues of Correlation

Abstract. The chosen topic is relevant both for theoretical research and practice, since each enterprise, which includes successful market players, faces drastic changes in the implementation of its economic activities, which can cause significant economic problems, up to the complete destruction of the business – the establishment of its insolvency (bankruptcy). There is a debate in the scientific literature about the relationship between the concepts of «insolvency» and «bankruptcy», despite the fact that they are identified by the legislator; the economic and legal content of these terms are ambiguous. Knowledge of various theoretical positions on the issue under consideration will allow you to build an enterprise management strategy more effectively.

The purpose of the study is to identify the economic and legal understanding of the concepts of «insolvency» and «bankruptcy». The tasks, in accordance with the set goal, are to consider these concepts, establish their content and carry out a correlation from the point of view of legal and economic criteria. The object of the study is the insolvency and bankruptcy of enterprises as types of crisis situations. The achievement of the goal of scientific work was realized by analyzing the doctrinal sources on the issue under consideration. As a result, it is concluded that the concepts of «insolvency» and «bankruptcy» are not identical.

Keywords: insolvency, bankruptcy, ratio of insolvency and bankruptcy, economic criterion of insolvency (bankruptcy), legal criterion of insolvency (bankruptcy).

Крайней формой кризисной ситуации предприятия является установленное судом банкротство. Несмотря на то что данный термин широко применяется в научных исследованиях, формально его применение ограничивается наличием судебного решения, констатирующего данный факт. С экономической стороны более обоснованным является применение термина «финансовые затруднения» к предприятиям и организациям, финансовое положение которых настолько нестабильно, что может повлечь факт установления банкротства судом [14].

Как и с позиции юриспруденции, так и с позиции финансового менеджмента банкротство характеризуется неплатёжеспособностью, рассматриваемой как неспособность удовлетворить требования по текущим платежам [7].

Вышеобозначенное позволяет сделать вывод, что при исследовании кризисных ситуаций, как правило, используются три основных понятия — неплатёжеспособность, несостоятельность и банкротство.

В качестве критериев, свидетельствующих о наступлении стадии неплатёжеспособности предприятия, можно выделить следующие:

- прекращение платежей (исходя из данных по банковскому счёту предприятия, в подобных случаях банк либо осуществляет расчёты в порядке ст. 855 ГК РФ [1], либо их не осуществляет). Неплатежи имеют системный характер, и могут выражаться в невыплате заработной платы, прекращении выплат налогов и сборов, неосуществлении текущих платежей по договорным обязательствам. Несвоевременность осуществления платежей не является показателем неплатёжеспособности;
- период неплатежей, составляющий не менее 3 месяцев после наступления даты текущих платежей. При этом просрочка исполнения должником обязательств, которые исполнены не в срок, не свидетельствует о наступлении неплатёжеспособности как основания для банкротства;
- отсутствие или недостаточность имущества, за счёт которых могут быть погашены имеющиеся у хозяйствующего субъекта обязательства [9].

Таким образом, экономически неплатёжеспособность может быть признаком как несостоятельности, так и банкротства.

Неплатёжеспособность хозяйствующего субъекта как явление нарастает постепенно. Её истоки находятся в периоде финансового благополучия, когда не проводится работа по недопущению кризисных явлений либо выявлению и своевременному устранению их предпосылок, то есть при отсутствии соответствующей аналитики.

В банкротстве как крайней стадии финансового неблагополучия выделяются три стадии:

- скрытая стадия неплатёжеспособности;
- стадия финансовой неустойчивости;
- явное банкротство [17; 18].

Несостоятельность, по мнению исследователей-экономистов, характеризует специфическое экономическое состояние предприятий. Если рассматривать несостоятельность в широком смысле, то можно говорить о его неспособности рационально обеспечивать производственную и финансовую деятельность. Неспособность своевременно осуществлять платежи по текущим обязательствам, обеспечивать своевременную поставку необходимых ресурсов — это несостоятельность в узком её понимании [3].

Применительно к банкротству в экономическом смысле, как было отмечено выше, правильнее говорить о финансовых затруднениях в деятельности предприятия [14]. Сложность возникновения неплатёжеспособности как явления, способного привести к банкротству в его юридическом понимании, определяется множественностью различных факторов, определяющих рентабельность деятельности предприятия — поддержание

уровня ликвидности, финансовой стабильности, наличием собственных производственных средств, поддержания необходимой предпринимательской активности, положительных экономических показателей, то есть необходимости учёта и прогнозирования возникающих экономических рисков [20].

В действующем российском законодательстве понятия «несостоятельность» и «банкротство» рассматриваются как синонимичные. Согласно ст. 2 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» под несостоятельностью (банкротством) понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объёме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей [2]. В ст. 3 установлены признаки несостоятельности (банкротства) юридического лица: неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам.

Большинством исследователей законодательное отождествление терминов «несостоятельность» и «банкротство» не поддерживается.

Например, Д. А. Ендовицкий и М. В. Щербаков предлагают рассматривать понятие «банкротство» шире, чем «неплатёжеспособность» и «несостоятельность». Авторы отмечают, что банкротство имеет особенности понимания — это и сама процедура для восстановления платёжеспособности, или ликвидация, применяемая к должнику судом для исполнения обязательств перед кредиторами, и кризисное состояние предпринимательской структуры, при которой отсутствует возможность погашения задолженности перед кредиторами в течение трёх месяцев с момента необходимости уплаты долга [4]. Только решение арбитражного суда является юридическим фактом признания организации банкротом.

Мнение учёных вполне обоснованно, поскольку согласно положениям Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» банкротство связано с формальным критерием — признания лица банкротом.

В большинстве научных исследований по проблемам несостоятельности в качестве оснований дифференциации рассматриваются экономический и юридический критерии:

- несостоятельность (как стадия развития кризисных явлений предприятия) предшествует банкротству и в некоторых случаях является его предпосылкой (экономический критерий).

В данном контексте принципиальным является разграничение двух состояний несостоятельности: временной несостоятельности, когда принятие эффективных антикризисных мер позволит вывести предприятие из финансового кризиса, то есть тех случаев, когда должник потенциально платёжеспособен, и абсолютной неплатёжеспособности, за которой следует банкротство как основание прекращения хозяйственной деятельности неисправного должника [13].

Абсолютная неплатёжеспособность хозяйствующего аспекта может рассматриваться с двух устоявшихся в экономической теории позиций.

Исходной является точка зрения об абсолютной неплатёжеспособности как невосполнимом дефиците собственных материальных средств предприятия [19], то есть речь идёт о недостаточности активов.

Согласно иной точке зрения, абсолютная неплатёжеспособность может быть установлена только на основании экономического анализа предприятия, а именно сопоставимости стоимости предприятия при возможной ликвидации либо возможном продолжении экономической деятельности. Если первая прогнозируемая стоимость превышает вторую прогнозируемую стоимость, то дальнейшие мероприятия по реабилитации предприятия нецелесообразны, и следует признать наличие банкротства [21; 12].

В отличие от банкротства, на стадии несостоятельности как первой стадии кризисной ситуации возможна санация экономического положения предприятия, наступление финансовой стабильности. Банкротство как стадия кризисной ситуации характеризуется фатальными последствиями для деятельности предприятия, когда по исчерпанию всех попыток восстановить платёжеспособность производится реализация активов в целях погашения имеющейся задолженности. Стадия банкротства наступает с момента вступления в силу соответствующего решения арбитражного суда, и является завершающей стадией кризисной ситуации, свидетельствующей о ликвидации предприятия [6];

- *юридический критерий*: несостоятельность рассматривается как экономическое состояние предприятия, а банкротство — как *опосредованное актом арбитражного суда* экономическое положение предприятия [16], хотя высказывается мнение о том, что о банкротстве как характеристике неудовлетворительного экономического состояния следует говорить гораздо раньше — а именно с момента принятия арбитражным судом соответствующего заявления от уполномоченного лица [10].

Представляется, что представленный критерий характеризует формально-юридический подход к банкротству, связанный с необходимостью наличия соответствующего судебного решения, подтверждающего неудовлетворительное экономическое положение предприятия-должника, с момента которого в его отношении начинается применение всех предусмотренных законом средств, направленных на его финансовое оздоровление и способа повысить ликвидационную стоимость его активов [11].

Значение формального аспекта банкротства в том, что именно юридический факт, позволяющий установить банкротство должника, позволяет задействовать законодательно предусмотренные механизмы, направленные на его финансовое оздоровление. Именно с указанного периода банкротство свидетельствует одновременно и о характеристике финансово-экономического положения предприятия, и о его ином экономико-правовом статусе [5].

Подобный подход поддерживается и иными исследователями, отмечающими, что с экономической стороны деятельности банкротство свидетельствует о том, что на данном этапе своей деятельности предприятие не в состоянии осуществлять расчёты по текущим внешним платежам и обеспечивать покрытие внутренних издержек [15].

Если рассмотреть ситуацию со стороны антикризисного управления, то банкротство — это завершающий этап развития кризисной ситуации предприятия, характеризующийся полной потерей ликвидности предприятия и наступления ситуации полной неоплатности [4].

Вопросы соотношения банкротства (как юридической категории) и несостоятельности (как экономической категории) подробно исследованы Н. А. Львовой. Она отмечает, что, с *юридической точки зрения*, содержание банкротства в существенной степени определяется нормами действующего законодательства, которые позволяют оценить признаки ситуации, в которой неплатёжеспособное предприятие *не должно* продолжать свою деятельность. Например, недопустимым считается продолжение бизнеса при наличии просроченного долга в течение определённого срока. Поэтому в современных системах несостоятельности предприятие признается банкротом, как правило, по факту неплатёжеспособности. Это означает, что юридическая концепция не позволяет охарактеризовать финансовое состояние предприятия-банкрота исчерпывающим, а равно и одновариантным способом [8]. Неслучайно столь неоднозначно в литературе и на практике воспринимается «возможность восстановления платёжеспособности» должника, которая выступает необходимым условием для введения реабилитационных процедур банкротства российских предприятий (внешнего управления и финансового оздоровления) [9]. С *экономической точки зрения*, напротив, приоритетное значение имеет содержание ситуации, при которой неплатёжеспособный должник *не может* продолжать свою деятельность. В этой связи востребованы критерии оценки финансового состояния предприятий, которые позволят отделить абсолютно неплатёжеспособных банкротов от временно неисправных, но потенциально платёжеспособных должников. Таким образом, финансовая концепция банкротства является одним из системообразующих элементов соответствующей экономической концепции [8].

Отождествление понятий «несостоятельность» и «банкротство» в положениях Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» представляется не вполне оправданным. Неплатежеспособность характеризует и несостоятельность, и банкротство, и её уровень будет свидетельствовать о глубине кризисной ситуации, в которой оказалось предприятие, от временной несостоятельности до абсолютной неплатёжеспособности.

В качестве критериев, свидетельствующих о наступлении стадии неплатёжеспособности предприятия, можно выделить следующие:

- прекращение платежей, которые имеют системный характер;
- период неплатежей, составляющий не менее 3 месяцев после наступления даты текущих платежей;
- отсутствие или недостаточность имущества, за счёт которых могут быть погашены имеющиеся у хозяйствующего субъекта обязательства

В отличие от банкротства, на стадии несостоятельности как первой стадии кризисной ситуации возможна санация экономического положения предприятия, наступление финансовой стабильности. Банкротство как стадия кризисной ситуации характеризуется фатальными последствиями для деятельности предприятия, когда, по исчерпанию всех попыток восстановить платёжеспособность, производится реализация активов в целях погашения имеющейся задолженности.

Банкротство представляет собой частный случай неплатёжеспособности, юридический факт, свидетельствующий о неспособности организации исполнить требования кредиторов по истечении трёх месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, установленной арбитражным судом

Наращение неплатёжеспособности позволяет рассматривать банкротство как процесс: первый этап — это неплатёжеспособность, при которой теряется всякая возможность рассчитаться с кредиторами. В этом случае неплательщик переходит на следующий этап — становится несостоятельным. На третьем этапе по решению арбитражного суда предприниматель признается банкротом.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть 2): Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 13.12.2024) // СПС «КонсультантПлюс».
2. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Балбекова О. А. Развитие диагностического анализа системной несостоятельности сельскохозяйственных организаций: дисс. ... канд. экон. наук. — Воронеж, 2019. — 298 с.
4. Брусова А. С. Категория банкротства: форма проявления // Экономический анализ: теория и практика. 2003. № 12. С. 55–57.
5. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 720 с.
6. Диденко В. О понятиях «несостоятельность» и «банкротство» // Адвокат. 2002. № 6. С. 25–29.
7. Ендовицкий Д. А., Любушин Н. П., Бабичева Н. Э., Купрюшина О. М. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития // Экономический анализ. Теория и практика. 2016. № 12. С. 42–65.
8. Ендовицкий Д. А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организации: учебное пособие / Д. А. Ендовицкий, М. В. Щербаков; под ред. проф. Д. А. Ендовицкого. — М.: Экономист, 2007. — 287 с.
9. Касимова Д. М. Нормативное регулирование процедуры банкротства предприятия // Экономика и безопасность. 2024. № 3. С. 52–57.
10. Колб Б. Состав преступления и понятие банкротства // Законность. 1998. № 1. С. 48–49.
11. Коренная А. А. Терминологический анализ категорий «несостоятельность» и «банкротство»: уголовно-правовой аспект // Юрислингвистика. 2021. № 22. С. 28–32.
12. Львова Н. А. Финансовая концепция банкротства предприятий: содержание и потенциал развития // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 1. С. 155–163.
13. Львова Н. А. Финансовая диагностика предприятия / под ред. В. В. Иванова. — М.: Проспект, 2015. — 304 с.
14. Матусевич Д. С. О подходе к оценке эффективности функционирования мясоперерабатывающих компаний на основе информации мониторинга банкротств // Известия Байкальского государственного университета. 2018. Т. 28. № 1. С. 80–85.
15. Несостоятельность (банкротство) юридических и физических лиц: учебное пособие / С. П. Иванова, Д. Н. Земляков, А. Л. Баранников. — М.: Юстиция, 2018. — 200 с.
16. Суслова Т. М. Несостоятельность и банкротство: экономический и юридический аспекты // Журнал российского права. 2004. № 2. С. 50–54.
17. Сычева-Передеро О. В. Методическое обеспечение формирования и реализации корпоративной стратегии антикризисного управления коммерческой организацией как имущественным комплексом: автореферат дисс. канд. экон. наук. — Новосибирск, 2018. — 321 с.
18. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов / под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — 469 с.
19. Шарп У., Александр Г., Бейли Дж. Инвестиции. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 1028 с.
20. Якимова Е. М. Проблемы российского предпринимательства, связанные с выявлением рисков банкротства // Global & Regional Research. 2020. Т. 2. № 1. С. 250–253.
21. Altman E., Hotchkiss E. Corporate financial distress and bankruptcy. 3rd ed. — Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2006. Xiv. — 354 p.

СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО РЕЦЕНЗИРОВАНИЮ

№ раздела	Раздел	ФИО авторов	Название тезисов	Рецензент
1	Достижения, тенденции, перспективы социально-экономического развития России	Бабаев Амир Афзалхонович	Человеческий капитал и цифровая трансформация: новые подходы к оценке производительности труда	Россинская М. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
1	Достижения, тенденции, перспективы социально-экономического развития России	Бычков Никита Андреевич	Факторы риска и устойчивость инвестиционного портфеля в условиях геополитической нестабильности и высоких ставок	Диваева Э. А., д-р экон. наук, профессор кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
1	Достижения, тенденции, перспективы социально-экономического развития России	Земсков Павел Алексеевич	Преимущества и недостатки существующих мер финансовой поддержки для предприятий судостроительной отрасли	Пашковская М. В., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
1	Достижения, тенденции, перспективы социально-экономического развития России	Лёвин Евгений Петрович	Государственные и муниципальные финансы в условиях цифровизации экономики	Пашковская М. В., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
2	Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды	Булеев Александр Александрович	Проблемы и тенденции формирования экономики данных в России	Дзизинская Д. В., канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
2	Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды	Костырин Дмитрий Александрович	Инновационные подходы к моделированию принятия решений на промышленных предприятиях: интеграция инструментов искусственного интеллекта и цифровых двойников	Дзизинская Д. В., канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
2	Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды	Лисичкин Александр Андреевич	Влияние урбанизационных процессов на уровень жизни городского населения	Леднева О. В., канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой бизнес-статистики Университета «Синергия»
2	Трансформация экономики и финансового сектора России: вызовы и тренды	Шаповалов Глеб Александрович	Значение субъектов малого и среднего предпринимательства для развития обрабатывающей промышленности РФ	Дзизинская Д. В., канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
3	Трансформация рынка труда в новых экономических условиях: вызовы и возможности	Бранде Михаил Михайлович, научный руководитель Тишкина Надежда Павловна	Влияние человеческого фактора на риски в управлении организацией	Тишкина Н. П., канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия»

3	Трансформация рынка труда в новых экономических условиях: вызовы и возможности	Винниченко Никита Сергеевич	Менеджмент интеллектуальной собственности в банковской сфере России: современное состояние, примеры и перспективы развития	Громова Н. В., канд. экон. наук, заведующая кафедрой управления человеческими ресурсами Университета «Синергия»
3	Трансформация рынка труда в новых экономических условиях: вызовы и возможности	Зуев Кирилл Алексеевич	Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: внедрение технологий и оценка эффективности	Тишкина Н. П., канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия»
3	Трансформация рынка труда в новых экономических условиях: вызовы и возможности	Молочаев Ярослав Сергеевич	Управление кадровым потенциалом в IT-компаниях как фактор устойчивого развития цифровой экономики России	Тишкина Н. П., канд. экон. наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Боровик Антон Константинович, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Анализ влияния политических процессов на фондовые рынки	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Ерошкин Денис Сергеевич	Влияние туристических стратегий на экономическую устойчивость и конкурентоспособность региона	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Ефимова Ирина Игоревна, Жевлова Полина Андреевна, научный руководитель Тарасова Ольга Борисовна	Статистическое исследование связей осознанности физического тела с состоянием здоровья	Тарасова О. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Каминский Филипп Владимирович	Современные аспекты оценки потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Ковач Александр Олегович, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Анализ влияния политических процессов на стоимость акций некоторых американских компаний	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Колосова Маргарита Сергеевна, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Анализ растениеводства в РФ на примере производства кукурузы	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»

4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Кулиева Диана Азатовна, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Статистический анализ посетителей музея	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Павлов Максим Сергеевич	Моделирование выхода на рынок конкурирующих компаний	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Петухов Степан Игоревич, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Фондовый рынок как объект инвестирования: анализ, прогноз	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Скачков Александр Александрович, Кастаньеда Алла Георгиевна, Зорина Мария Евгеньевна, научный руководитель Тарасова Ольга Борисовна	Статистическое исследование распространённости буллинга среди старшего и младшего подросткового возраста	Тарасова О. Б., канд. экон. наук, доцент кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Соловьев Александр Александрович, Михеев Артём Максимович, Иким Егор, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Сравнительный анализ методов сбора статистических данных	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
4	Циркулярная экономика в зеркале статистики	Унэнбат Анар, научный руководитель Тиндова Мария Геннадьевна	Анализ влияния политических процессов на мировые фондовые рынки	Тиндова М. Г., канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры бизнес-статистики Университета «Синергия»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Андреева Алёна Владимировна	Оценка потенциала системы поддержки принятия врачебных решений на основе ЭЭГ	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Батыргалиев Марат Кужамуратович	Роботизация в металлургической промышленности: примеры, экономическая целесообразность, сложности	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Беззубенко Александр Иванович	Возможности коммерциализации систем мониторинга промышленных роботов в реальном времени	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»

5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Гоголь Даниил Владиславович	Коммерциализация информационно-измерительных систем интеллектуального мониторинга и диагностики опорных узлов ТНА ЖРД	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Григоров Степан Станиславович, научный руководитель Поляков Роман Николаевич	Обзор методов машинного обучения для распознавания дефектов подшипников качения	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Исаков Даниил Федорович	Опыт внедрения технологий машинного обучения для диагностики ЛЭП в промышленности	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Лавренов Сергей Сергеевич	Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки системы интеллектуального мониторинга насосного оборудования	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Мачнев Вячеслав Алексеевич	Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки модели предиктивного анализа запаса усталостной прочности вала центробежного насоса	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Нечаев Александр Александрович	Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки методов детектирования и трекинга объектов на изображениях	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
5	Современные вопросы развития промышленной и мобильной робототехники	Труфанов Фёдор Александрович	Возможности коммерциализации роботизированного экзоскелета для реабилитации детей с ДЦП	Поляков Р. Н., д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой махтроники, механики и робототехники ФГ БОУ ВО «ОГ У им. И. С. Тургенева»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Белых Ярослав Алексеевич	Особенности переподготовки возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды	Родин А. Ю., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Зайцев Георгий Сергеевич, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Экономика моногородов в условиях трансформации: пути диверсификации	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»

6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Зелиско Алексей Павлович, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Реализация инвестиционных проектов при комплексном развитии промышленной территории	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Зуева Наталья Александровна, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Автоматизация HR-процессов: методологические аспекты и системный анализ	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Ильяков Алексей Михайлович, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Инновационная экосистема как механизм адаптации к неопределённости внешней среды	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Куцевалов Дмитрий Андреевич, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Развитие агропромышленного комплекса России в условиях цифровой трансформации (вызовы и перспективы)	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Лазутин Дмитрий Игоревич	Перспективные направления развития электронной торговли как инструмента обеспечения устойчивости предпринимательских структур	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Лещуков Денис Николаевич, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Экономическая оценка и прогнозирование развития фармацевтической индустрии Москвы и Московской области в условиях рыночных изменений	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Парутенко Сергей Сергеевич, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	О влиянии перехода на спутниковое вещание высокоскоростного интернета на доступность и качество связи в регионах Российской Федерации	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Пензов Дмитрий Игоревич	Развитие методики управления стоимостью объектов городской недвижимости на различных стадиях жизненного цикла г. Москвы	Усанов А. Ю., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»

6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Степанов Геннадий Романович	Перспективы глобализации на рынке ветеринарных услуг Российской Федерации	Шиханова Ю. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Стефанов Олег Владимирович	Основные факторы, стимулирующие инновационное развитие региона и степень их влияния на основные социально-экономические показатели (на примере Краснодарского края)	Шиханова Ю. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Филипович Александр Русланович, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	Современные тенденции развития экономического инструментария интернет-рекламы в России	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
6	Современные направления отраслевой и региональной экономики России в условиях трансформации	Чумаков Михаил Витальевич, научный руководитель Калинин Александр Ростиславович	OpenAPI как инструмент противодействия финансовым преступлениям: технологические и правовые аспекты	Калинин А. Р., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Ансеров Сергей Дмитриевич	Современное состояние и классификация методов планирования и прогнозирования денежных потоков компаний в сфере железнодорожного транспорта	Косорукова И. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Буторин Сергей Викторович	Актуальность новых подходов к управлению общественных пространств и парков: от бюджетной нагрузки к точке устойчивого финансового роста	Косорукова И. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Кравцов Егор Александрович	Потенциал использования электронных маркетплейсов в финансовом механизме системы государственных закупок	Тельминова Н. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»

7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Куликов Борис Алексеевич	Влияние политики Центрального Банка России на стратегии реструктуризации портфелей финансовых активов организаций	Тельминова Н. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Левицкая Юлия Алексеевна	Теоретические аспекты финансирования инфраструктурных проектов в экстремальных условиях Антарктики	Бондарева Н. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Лошаков Андрей Васильевич	Адаптация корпоративной инвестиционной стратегии в условиях глобальных вызовов: уроки пандемии COVID-19	Жданова О. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Масинев Дмитрий Валерьевич	MBridge: путь к цифровой революции в международных расчётах	Мазур Л. В., канд. экон. наук, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Мерзликин Валентин Сергеевич, научный руководитель Косорукова Ирина Вячеславовна	Проблемы определения ставки дисконтирования в методах оценки бизнеса при слияниях и поглощениях	Косорукова И. В., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Мусаев Даниэль Константинович	Особенности планирования капитальных затрат в фулфилмент-центрах с учётом современных условий	Шиханова Ю. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Петровский Александр Дмитриевич	Сравнительный анализ хеджирующих активов в различных типах экономик	Тельминова Н. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»

7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Пучков Дмитрий Михайлович	Поведение потребителей на рынке ЛКМ: инструменты работы с «окном вдохновения»	Киселева Е. Н., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Рабовил Илья Борисович	Тенденции и развитие М&А индустрии в России в 2024 году	Родин А. Ю., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Скляр Данил Юрьевич	Роль искусственного интеллекта в системах комплаенс мониторинга: опыт российских банков	Тельминова Н. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Тыл Елизавета Станиславовна	Теоретические аспекты оценки планирования денежных потоков в логистических компаниях	Бондарева Н. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Черенков Дмитрий Александрович	Цифровая трансформация финансовой стратегии в металлургии: импортозамещение технологий и управление стоимостью бизнеса	Шиханова Ю. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
7	Инструментарий и новые технологии корпоративных финансов и оценки собственности в условиях трансформации экономики России	Шаповалов Евгений Дмитриевич	Цифровые финансовые активы: новый этап развития секьюритизации в России	Бондарева Н. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Аракелян Даниил Арменович	Экономические последствия инфляции и дефляции в России	Карпунин И. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры банковского дела Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Булеев Валерий Александрович	Технические, экономические, финансовые и регуляторные аспекты внедрения цифрового рубля	Болонина С. Е., канд. экон. наук, доцент кафедры банковского дела Университета «Синергия»

8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Гусев Артём Павлович	Влияние особенностей использования национальных цифровых валют в системах денежного обращения на социальные и экономические показатели в странах мира	Гончаров А. И., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры банковского дела Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Золкин Тимур Андреевич, научный руководитель Новашина Татьяна Сергеевна	Проблемы прогнозирования банковских кризисов в эпоху постглобализации	Новашина Т. С., канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой банковского дела Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Кузнецов Дмитрий Николаевич	Регуляторные изменения со стороны ЦБ РФ, направленные на обеспечение стабильности системы в условиях геополитической напряжённости в РФ	Стерник С. Г., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Поспелов Александр Дмитриевич	Развитие банковских экосистем в России: сущность, классификация, детерминанты создания	Карпунин И. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры банковского дела Университета «Синергия»
8	Современные проблемы развития теории и практики банковского дела	Сидоров Александр Вячеславович, научный руководитель Гончарова Марина Вячеславовна	Государственное регулирование денежно-кредитной сферы современной России	Гончарова М. В., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры банковского дела Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Nabiyev Elchin Sabir Oglu	The impact of digital transformation on sustainable marketing of SMEs	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Атонян Эдгар Арменович	Интернет-маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности организаций в условиях цифровизации	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Белан Никита Андреевич	Влияние персонализации на прогнозирование потребительского поведения	Бутырина Ю. А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Воинов Александр Васильевич	Нативная реклама в инфлюенс-маркетинге как инструмент повышения лояльности к бренду	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Голозубова Екатерина Витальевна	Маркетинговое управление компаний на основе клиентоориентированной модели в эпоху цифровизации	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»

9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Зеленчук Полина Александровна	Организационная культура компании как источник формирования внутренней клиентоориентированности	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Зотов Дмитрий Андреевич	Управление знаниями в образовательных организациях: роль цифровых платформ в укреплении конкурентных преимуществ и маркетинговом продвижении	Бутырина Ю. А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Калинкина Екатерина Васильевна	Специфика рекламного воздействия на потребителей в зависимости от времени года	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Мартынюк Максим Сергеевич	Анализ текущего состояния клиентоориентированности и конкурентоспособности компаний сферы информационной и кибербезопасности	Жукова Е. Е., канд. экон. наук, доцент, и.о. директора Института управления сельскими территориями Университета Вернадского
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Мыцких Матвей Сергеевич	Искусственный интеллект и маркетинг: будущее персонализированного подхода	Бутырина Ю. А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Соколов Виктор Александрович	Конкурентная среда как рычаг разработки продукта на рынке видеоигр, настольных игр, и настольных ролевых игр	Бутырина Ю. А., канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
9	Маркетинг в эпоху цифровизации	Червоный Артем Андреевич	Использование искусственного интеллекта в стратегическом бизнесе: влияние на бизнес-модели и социальную трансформацию	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
10	Цифровые платформы и экосистемы	Головань Богдан Сергеевич, научный руководитель Трубин Александр Евгеньевич	Искусственный интеллект в цифровой экономике: применение, инвестиции и перспективы	Чаусов Д. Н., д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий лабораторией фотоники и органической электроники ФГБУН Федеральный исследовательский центр «Институт общей физики им. А. М. Прохорова» Российской академии наук
10	Цифровые платформы и экосистемы	Грушинский Кирилл Станиславович, научный руководитель Трубин Александр Евгеньевич	Управление изменениями в логистике для предпринимателей на маркетплейсах	Чаусов Д. Н., д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий лабораторией фотоники и органической электроники ФГБУН Федеральный исследовательский центр «Институт общей физики им. А. М. Прохорова» Российской академии наук

10	Цифровые платформы и экосистемы	Лёвин Михаил Александрович, научный руководитель Трубин Александр Евгеньевич	Эффекты и риски цифровой трансформации в условиях санкций	Чаусов Д. Н., д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий лабораторией фотоники и органической электроники ФГ БУН Федеральный исследовательский центр «Институт общей физики им. А. М. Прохорова» Российской академии наук
10	Цифровые платформы и экосистемы	Мягков Иван Андреевич, научный руководитель Трубин Александр Евгеньевич	Исследование проблем и недостатков существующих методов управления информационной безопасности	Чаусов Д. Н., д-р физ.-мат. наук, доцент, заведующий лабораторией фотоники и органической электроники ФГ БУН Федеральный исследовательский центр «Институт общей физики им. А. М. Прохорова» Российской академии наук
11	Математическое моделирование в образовании и системах управления социально-экономическими процессами	Батурин Артём Александрович	Трансформация общества через эффективное производство: роль экономико-математического инструментария	Романников А. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры организационного менеджмента Университета «Синергия»
11	Математическое моделирование в образовании и системах управления социально-экономическими процессами	Овчаренко Андрей Александрович, научный руководитель Трамова Азиза Мухамадиевна	Платформенные решения и экосистемы цифровой экономики в российском IT	Трамова А. М., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры прикладной математики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Berezovsky Oleg Vitalievich	Key directions for marketing technology modernisation	Бандурин А. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры общего менеджмента Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Авалян Бабкен Самвелович, научный руководитель Токмакова Елена Николаевна	Роль цифровизации в современном бизнесе	Токмакова Е. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры цифровой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Безотосов Михаил Васильевич	Современное состояние и перспективы функционирования системы управления отходами в регионе	Парушина Н. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Беляков Андрей Сергеевич, научный руководитель Семенова Алла Анатольевна	Найм персонала в условиях дефицита кадров	Семенова А. А., д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента Российского нового университета

12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Борисоглебский Максим Александрович	Искусственный интеллект и роботизация в управлении бизнес-процессами	Скворцова Н. А., канд. экон. наук, доцент кафедры информационного менеджмента имени профессора В. В. Дика Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Воробьев Константин Викторович	Влияние цифровой трансформации на продуктовые инновации	Минеева Л. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры организационного менеджмента Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Григорьев Антон Владиславович	Влияние роста торгового протекционизма на глобальную бизнес-среду	Коробейникова О. М., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства Волгоградского государственного технического университета
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Дьяченко Дмитрий Андреевич	Применение искусственного интеллекта в маркетинговых стратегиях инновационного бизнеса: модели прогнозирования и персонализации	Скоблякова И. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Ильиных Алексей Викторович	Влияние процессов трансформации общества на развитие предприятий общественного питания	Проняева Л. И., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Краюшкин Фёдор Андреевич, научный руководитель Торгачев Дмитрий Николаевич	Совершенствование методов проектного управления инновационными процессами в условиях трансформации экономики	Торгачев Д. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Кузнецов Данил Викторович	Импортзамещение как драйвер инновационного предпринимательства	Горелова Т. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Кулешов Даниил Владимирович, научный руководитель Соболева Юлия Павловна	Роль цифрового маркетинга в развитии бизнеса	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Лавров Артем Альбертович	Цифровая трансформация бизнеса на рынке арендной недвижимости	Горелова Т. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Логинов Никита Андреевич	Важность блокчейн при трансформации бизнес-процессов компании	Горелова Т. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Лычкин Алексей Олегович	Особенности оценки результатов предпринимательской деятельности компании в условиях цифровизации	Горелова Т. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Мандал Динеш Тапанович	Организационно-управленческие механизмы применения методов искусственного интеллекта и «Больших Данных» в менеджменте платформенных экосистем	Коробейников Д. А., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности Волгоградского государственного аграрного университета
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Мороз Сергей Викторович	Управление изменениями в авиакомпаниях в условиях кризиса	Головина Т. А., д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Новиков Никита Анатольевич	Искусственный интеллект в управлении рисками в бизнесе	Скоблякова И. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Онищенко Денис Сергеевич	Инструменты и технологии для роботизации бизнес-процессов в малом бизнесе	Дорофеев О. В., канд. тех. наук, доцент, декан факультета бизнеса Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Платонов Сергей Михайлович	Теория диффузии инноваций и её применение к оценке проникновения технологий генеративного ИИ	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Сергеев Никита Евгеньевич	Понятие антихрупкого подхода к менеджменту в турбулентных условиях развития клиентоориентированных организаций	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Скляров Виктор Константинович	Киберугрозы бизнесу: что важно знать предпринимателям для управления рисками информационной безопасности	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Соколов Андрей Сергеевич	От цифрового вызова к стратегическим возможностям: адаптация бизнеса и роль коммуникаций	Дерябина Г. Г., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Толстоусов Дмитрий Дмитриевич	Роль цифровизации в области предпринимательства	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»

12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Тютюнник Евгений Васильевич, научный руководитель Токмакова Елена Николаевна	Проблемы стратегического управления в малом предпринимательстве в России в современных условиях	Токмакова Е. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры цифровой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Усатюк Сергей Сергеевич	Новые возможности кооперативов как коллективного бизнеса на основе управленческой системы с искусственным интеллектом для решения социальных и экономических проблем общества	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Шаталов Андрей Алексеевич	Маркетплейсы как маркетинговые технологии	Коробейникова О. М., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства Волгоградского государственного технического университета
12	Актуальные вопросы развития предпринимательства	Щербаков Артём Михайлович	Анализ влияния цифровизации на предпринимательскую активность малых и средних предприятий в России	Захаров А. В., канд. экон. наук, доцент кафедры информационного менеджмента имени профессора В. В. Дика Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Барков Евгений Анатольевич	Спортивные клубы как отдельные субъекты спортивного программирования	Леднев В. А., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Веремеев Степан Валерьевич	Анализ системы управления спортивными объектами: современные подходы и перспективы развития	Бутов М. Я., канд. экон. наук, старший вице-президент Фонда развития инноваций и модернизации в медицине и спорте «Гераклион», вице-президент Федерации функционального многоборья
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Гоптарев Даниил Андреевич	Рынок падела в России: портрет аудитории и перспективы развития	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Гулиев Рустам Азизович	Роль педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки	Майоров О. В., канд. пед. наук, доцент кафедры рекламы и PR Российского университета спорта «ГЦ ОЛИФ К»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Гунчиков Глеб Михайлович	Пути продвижения бренда Континентальной хоккейной лиги в условиях активно развивающейся цифровой среды	Леднев В. А., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента Университета «Синергия»

13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Закиров Султан Альбертович	Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта на примере беговых мероприятий	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Крюков Юлиан Валентинович	Институционализация киберспорта: формирование глобального рынка и его экономические перспективы	Леднев В. А., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Лопушанская Анна-Мария Сергеевна	Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта посредством использования цифровых технологий	Леднев В. А., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Носков Михаил Вячеславович	Структура продуктового предложения детских спортивных школ по футболу	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Орлов Егор Андреевич	Маркетинговые стратегии в профессиональном спорте на примере ХК Спартак	Тюрин Д. В., канд. экон. наук, профессор кафедры спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Присмаков Николай Сергеевич	Личный бренд профессионального бойца ММА	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Стикин Александр Сергеевич	Формирование устойчивого интереса к конному спорту через эмоциональный маркетинг в структуре массовых мероприятий	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Толочко Дмитрий Павлович	Организация коммерческих спортивных мероприятий на примере киберспорта: особенности организации и монетизации	Ожгихина А. А., канд. экон. наук, доцент кафедры спортивного менеджмента Университета «Синергия»
13	Предпринимательская и коммерческая деятельность в индустрии спорта	Усачёв Сергей Владимирович	Повышение конкурентоспособности фитнес-клубов через инновационные технологии	Ожгихина А. А., канд. экон. наук, доцент кафедры спортивного менеджмента Университета «Синергия»
14	Маркетинговые возможности профессиональных спортивных лиг и клубов	Гончаков Илья Андреевич	Сегментация спонсорских предложений по категориям как дополнительные возможности для правообладателей в спортивном спонсорстве	Малыгин А. В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой спортивного маркетинга Университета «Синергия»

14	Маркетинговые возможности профессиональных спортивных лиг и клубов	Донченко Кирилл Андреевич	Влияние трансферной стратегии футбольного клуба на организацию системы маркетинга	Гореликов В. А., доцент кафедры спортивного маркетинга Университета «Синергия»
14	Маркетинговые возможности профессиональных спортивных лиг и клубов	Иванов Дмитрий Олегович	Анализ деятельности спортивной организации по работе со спонсорами и партнёрами на примере Единой лиги ВТБ	Гореликов В. А., доцент кафедры спортивного маркетинга Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Акопян Эдуард Гарикивич, научный руководитель Немировская Елена Павловна	От радио к подкасту: конвергенция аудиоконтента в цифровую эпоху	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Бочаров Никита Сергеевич, научный руководитель Немировская Елена Павловна	Ограничения и противоречия как драйверы креативных решений	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Зайнуллина Ольга Алексеевна	Коллаборация персонального и корпоративного бренда для продвижения с использованием медиакоммуникаций	Смеюха В. В., д-р филол. наук, профессор кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Ингильдеев Дмитрий Ильдарович, научный руководитель Немировская Елена Павловна	Графический язык рекламы и медиакоммуникаций: анализ визуальных факторов восприятия	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Каим Дмитрий Александрович	Стратегии продвижения локальных брендов в цифровую эпоху: вызовы и решения	Шарова Е. Н., канд. социол. наук, доцент Мурманского арктического университета
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Кан Чун	Экономико-правовые механизмы торговли автомобилями между Россией и Китаем	Зайнуллин С. Б., канд. экон. наук, профессор экономического факультета Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Луганцев Артем Константинович	Сравнительный анализ медиапотребления различных гендерных групп в нише вентиляции и кондиционирования	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»

15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Оленцов Илья Сергеевич	Возникновение и распространение фейковых новостей	Евдокимов Н. А., канд. полит. наук, доцент кафедры политологии и связей с общественностью Уфимского университета науки и технологий
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Петровский Дмитрий Борисович	Медиапотребление современной молодёжи: тренды и особенности	Струк Е. Н., д-р филос. наук, доцент, заведующий кафедрой социологии и психологии ИР НИТУ
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Сафонов Степан Леонидович	Способы формирования медиаэстетики потребителя СМИ	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Тимошенко Илья Алексеевич, научный руководитель Немировская Елена Павловна	Бренды как медиавоспитатели: как бизнес формирует медиаграмотность поколения Alpha	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Хабибов Дмитрий Валерьевич	Модернизация стратегии продакт-плейсмент в современных медиакоммуникационных каналах на примере fashion-бренда YOU WANNA	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Хань Цзячэнь, научный руководитель Зайнуллин Сергей Булатович	Пользовательский опыт в цифровой маркетинговой экосистеме новых энергетических транспортных средств в Китае	Зайнуллин С. Б., канд. экон. наук, профессор кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Шамсудинов Керимхан Албертович	Нейросети в Интернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
15	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Яушев Иван Вячеславович, научный руководитель Немировская Елена Павловна	Персонализация медиатекста в алгоритмической рекламе: влияние на поведение потребителей	Немировская Е. П., канд. социол. наук, заведующая кафедрой рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Велиев Амин Эмильевич, Макарова Татьяна Александровна, Пономарев Филипп Денисович, научный руководитель Зайнуллин Сергей Булатович	Трансформации коллабораций футбольной медиалиги с крупным бизнесом	Зайнуллин С. Б., канд. экон. наук, профессор кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»

16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Гришук Павел Сергеевич, Сергеева Валерия Владимировна, Бахмутов Алан Русланович, научный руководитель Тараканова Ольга Владимировна	Сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг	Тараканова О. В., старший преподаватель кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Данющенко Алексей Дмитриевич, научный руководитель Зайнуллина Ольга Алексеевна	Анализ контента event-компаний «Creon Conferences»	Зайнуллина О. А., старший преподаватель кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Кравченко Алексей Геннадьевич	Сравнительный анализ использования ESG-повестки ведущими лизинговыми компаниями России	Зайнуллина О. А., старший преподаватель кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Спиридонова Александра Александровна, научный руководитель Тараканова Ольга Владимировна	Значение рекламы для устойчивого развития сельского туризма	Тараканова О. В., старший преподаватель кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Ходосов Виктор Сергеевич, научный руководитель Зайнуллина Ольга Алексеевна	Квазиперсональные бренды: виртуальные инфлюенсеры в русскоязычном сегменте видеоблогинга и стриминга на примере бренда «Орк-подкастер»	Зайнуллина О. А., старший преподаватель кафедры рекламы и визуальных коммуникаций Университета «Синергия»
16	Современные технологии в креативных индустриях: реклама, медиа, PR, digital-тренды	Чикова Ирина Алексеевна	Цифровизация и применение искусственного интеллекта в политической рекламе: практика и риски	Чернавский А. С., старший преподаватель кафедры политологии института ИИи П Московского педагогического государственного университета
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Абрамеев Кирилл Андреевич, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Эволюция типографики в цифровом пространстве: от печати к экрану	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Балакин Антон Андреевич, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Искусственный интеллект как драйвер развития дизайна пользовательских интерфейсов: от простоты к персонализации	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»

17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Бархаев Дмитрий Владимирович, научный руководитель Терещенко Елена Юрьевна	Нейросети в кино, дизайне и искусстве: новые инструменты для креативных индустрий	Терещенко Е. Ю., д-р культурологии, доцент, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Захожай Семён Александрович, научный руководитель Гурьянова Ольга Александровна	Анализ современных программ, используемых для 3D моделирования промышленных образцов железнодорожной отрасли	Гурьянова О. А., канд. техн. наук, доцент кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Калинин Егор Михайлович, научный руководитель Терещенко Елена Юрьевна	Искусственный интеллект в художественном творчестве: от инструмента к соавтору	Терещенко Е. Ю., д-р культурологии, доцент, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Матвиенко Василий Андреевич, научный руководитель Пушкарева Татьяна Витальевна	Шедевры мировой архитектуры в гейм-дизайне: от объекта к образу	Пушкарева Т. В., канд. филос. наук, доцент, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Медалев Владимир Альбертович, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Папилов Владимир Леонидович, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Мультимедийное искусство как инструмент социальной трансформации	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Пискунов Алексей Валерьевич, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Эволюция цифровых пользовательских интерфейсов в ответ на меняющиеся требования бизнеса и общества	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Попов Дмитрий Георгиевич, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Дизайн пользовательских интерфейсов приложений виртуальной реальности в бизнес-среде	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Сабиров Булат Маратович, научный руководитель Терещенко Елена Юрьевна	Медиаискусство в контексте современных технологий	Терещенко Е. Ю., д-р культурологии, доцент, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»

17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Соловьев Александр Евгеньевич, научный руководитель Ашутова Татьяна Вячеславовна	Роль нейросетей в производстве 3D-контента (мультипликации, игры)	Ашутова Т. В., канд. пед. наук, декан факультета дизайна и рекламы Университета «Синергия»
17	Современные технологии в креативных индустриях: дизайн, архитектура, арт	Царик Максимилиан Александрович, научный руководитель Гурьянова Ольга Александровна	Free-to-Play: Бизнес-модель, которая формирует общество будущего	Гурьянова О. А., канд. тех. наук, доцент кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
18	Технологии будущего в индустрии гостеприимства: от автоматизации до ИИ	Аминьева Полина Викторовна, научный руководитель Клевицкая Мария Станиславовна	Роботизация в индустрии туризма и гостеприимства: проблемы и перспективы	Клевицкая М. С., старший преподаватель кафедры менеджмента гостиничного и ресторанного бизнеса Университета «Синергия»
18	Технологии будущего в индустрии гостеприимства: от автоматизации до ИИ	Барташ Мария Николаевна	Внедрение терминалов самообслуживания как способ усовершенствования работы в гостиницах	Деревянкина О. М., доцент, и.о. заведующего кафедрой менеджмента гостиничного и ресторанного бизнеса Университета «Синергия»
18	Технологии будущего в индустрии гостеприимства: от автоматизации до ИИ	Проскуряков Иван Дмитриевич, Герасимов Евгений Михайлович, научный руководитель Литвинова Ольга Игоревна	Экономическая эффективность внедрения искусственного интеллекта в гостиничный бизнес в России	Литвинова О. И., д-р экон. наук, профессор Московского государственного университета спорта и туризма
19	Стратегический и проектный менеджмент: инновационные подходы и лучшие практики	Калинкина Екатерина Васильевна, Кочергина Ирина Антоновна, Леонов Михаил Евгеньевич, Гиршевич Ольга Львовна	Разработка маркетинговой программы продвижения Ивантеевского музыкально-драматического театра в социальной сети ВКонтакте	Семенов С. Ю., канд. экон. наук, директор по развитию ООО «Норд Фасилити»
19	Стратегический и проектный менеджмент: инновационные подходы и лучшие практики	Киселёва Анна Андреевна, Леонов Михаил Евгеньевич, Андруник Андрей Петрович	Разработка маскота для экологического движения «Раздельный Сбор»	Ленков И. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова
19	Стратегический и проектный менеджмент: инновационные подходы и лучшие практики	Шакуров Ринат Русланович, Леонов Михаил Евгеньевич, Фомичев Андрей Николаевич	Разработка веб-сайта «Фабрика изобретений» для АНО в сфере креативных индустрий	Семёнов С. Ю., канд. экон. наук, директор по развитию ООО «Норд Фасилити»

20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Бученков Георгий Евгеньевич	Взаимодействие органов власти и бизнеса в обеспечении транспортной доступности регионов	Фролова Е. В., д-р социол. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Власов Сергей Александрович	Партнёрство государства и бизнеса: реализация проектов цифровой трансформации в Ростовской области	Клейнхоф И. А., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Демидов Евгений Андреевич	Примеры взаимодействия общества и представителей власти в каналах Telegram	Байнова М. С., канд. социол. наук, доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Дмитриев Александр Николаевич	Модель взаимодействия федеральных и региональных властей на примере Российского движения детей и молодежи: концептуально-аналитический подход	Байнова М. С., канд. социол. наук, доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Зиборов Кирилл Васильевич	Государственная поддержка инновационного предпринимательства: потенциал трансформации общества	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Кротов Александр Михайлович	Модель развития креативного сервиса как направление формирования эффективных условий для развития территориального событийного бренда	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Кубченко Владислава Александровна	Государственное регулирование процесса студенческого самоуправления посредством работы с сообществом старост	Фролова Е. В., д-р социол. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Максимов Кирилл Александрович	Цифровая трансформация государственного управления путём внедрения ERP-систем в структуры управления	Мявлиная Н. Ж., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»

20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Михин Евгений Михайлович	Современные подходы к организационным структурам государственных органов в России	Байнова М. С., канд. социол. наук, доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Руденко Мирон Игоревич	Институциональные механизмы интеграции этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти	Фролова Е. В., д-р социол. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Селезнев Александр Анатольевич	Трансформация контрольной (надзорной) деятельности при осуществлении предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами	Байнова М. С., канд. социол. наук, доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Хохленков Роман Олегович	Основные проблемы и барьеры в поддержке малого и среднего предпринимательства на примере Белгородской области	Суворова Т. В., канд. пед. наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
20	Развитие государственного и муниципального управления: новые возможности взаимодействия власти и общества	Шуриков Илья Сергеевич	Совершенствование электронного документооборота в государственных и муниципальных органах посредством внедрения технологий искусственного интеллекта в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации	Мявлина Н. Ж., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Университета «Синергия»
21	Общество, государство и право в прошлом и настоящем	Палюлин Антон Юрьевич, научный руководитель Богатырёв Валерий Викторович	Теоретические основы электронной демократии как элемента современного гражданского общества	Маслов Д. В., д-р ист. наук, доцент, главный специалист Отдела публикации исторических документов Российского государственного архива литературы и искусства
21	Общество, государство и право в прошлом и настоящем	Стенин Никита Иванович	План Александра Васильевича Чаянова в развитии экономики и образования	Тарасенко В. Н., канд. ист. наук, доцент, доцент кафедры истории РГ АУ-МС ХА им. К. А. Тимирязева
22	Цивилистика и процессуальное право в развитии и обеспечении бизнеса в современных реалиях России	Проничева Екатерина Алексеевна	Гражданско-правовая ответственность за вред, причинённый искусственным интеллектом	Ишеков К. А., д-р юрид. наук, доцент, профессор кафедры фундаментальных юридических и социально-гуманитарных дисциплин Университета «Синергия»

23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Ардилян Владислав Александрович, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Трансформация ритуала посещения театра в цифровую эпоху: от этикетных норм к новым формам поведения	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Ерофеев Фёдор Сергеевич, научный руководитель Синявина Наталья Владимировна	Динамика художественных практик в контексте технологических трансформаций	Синявина Н. В., д-р культурологии, доцент, заведующая кафедрой культурологии Московского государственного института культуры
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Иванов Александр Алексеевич, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства на примере реновации депрессивных территорий вымирающих городов США и Европы	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Исмагилов Рамиль Рустамович, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Глокализация в игровой индустрии: как национальный колорит становится глобальным трендом	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Куликов Владислав Сергеевич, научный руководитель Пушкарева Татьяна Витальевна	Жизнь как искусство в творчестве французских декадентов	Пушкарева Т. В., канд. филос. наук, доцент, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Лукьянов Дмитрий Сергеевич, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Искусственный интеллект как часть цифровой культуры современного общества	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Лунев Матвей Евгеньевич, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Влияние средств массовой информации на формирование культурных ценностей	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Мазитов Данила Андреевич	Новое в современной культуре: между непрерывным континуитетом и событием-разрывом – возможна ли радикальная новизна?	Синявина Н. В., д-р культурологии, доцент, заведующая кафедрой культурологии Московского государственного института культуры
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Протасов Алексей Леонидович, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Интеграция оконечных устройств инженерных систем в архитектуре интерьеров объектов размещения	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»

23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Худояров Кирилл Анатольевич	Влияние развития технологий на современное отечественное детское кино	Григорьева Е. И., д-р культурологии, профессор, профессор кафедры дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
23	Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства	Чекмарёв Максим Викторович, научный руководитель Иванова Екатерина Юрьевна	Трансформация иконы в современной религиозной культуре	Иванова Е. Ю., канд. культурологии, доцент, и.о. заведующего кафедрой дизайна и архитектуры Университета «Синергия»
24	Русская и зарубежная литература в контексте культуры	Аладина Оксана Степановна, научный руководитель Ушакова Елена Вячеславовна	Образ Раскольникова в сериале «Преступление и наказание» (2024)	Ушакова Е. В., канд. филол. наук, доцент, заведующая кафедрой отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
24	Русская и зарубежная литература в контексте культуры	Богданчикова Лидия Владимировна, научный руководитель Ушакова Елена Вячеславовна	Тема взросления в американской литературе 1950–1960-х годов (Дж. Д. Сэлинджер, Р. Бредбери, Х. Ли)	Ушакова Е. В., канд. филол. наук, доцент, заведующая кафедрой отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
24	Русская и зарубежная литература в контексте культуры	Калиниченко Анна Алексеевна, научный руководитель Коржова Инесса Николаевна	Режиссёрское прочтение романа Л. Н. Толстого «Война и мир» в экранизациях 1967 и 2016 гг.	Коржова И. Н., д-р филол. наук, профессор кафедры отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
24	Русская и зарубежная литература в контексте культуры	Сластникова Елизавета Евгеньевна, научный руководитель Ушакова Елена Вячеславовна	Образ зеркала в зарубежной сказке и фэнтези (на примере творчества Г. Х. Андерсена, Л. Кэролла, Э. Т. Гофмана, Д. Роулинг)	Ушакова Е. В., канд. филол. наук, доцент, заведующая кафедрой отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
25	Традиции и новые тенденции в литературе	Дубас Софья Геннадьевна, научный руководитель Ульянова Анна Владимировна	Проблема одиночества в поэме М. Ю. Лермонтова «Демон»	Ульянова А. В., старший преподаватель кафедры отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
25	Традиции и новые тенденции в литературе	Дубова Ульяна Павловна, научный руководитель Сычева Елена Олеговна	Элементы традиционной китайской культуры в новелле М. Тунсю «Благословение небожителей»	Сычева Е. О., старший преподаватель кафедры отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»
25	Традиции и новые тенденции в литературе	Иванов Игорь Романович, научный руководитель Ульянова Анна Владимировна	Игнатий Жецкий как воплощение конфликта идеализма и реализма: философско-психологический анализ персонажа в романе Болеслава Пруса «Кукла»	Ульянова А. В., старший преподаватель кафедры отечественной и зарубежной литературы Университета «Синергия»

26	Невербальные средства в тексте	Ингольд Анастасия Валерьевна, Соколова Софья Андреевна	Особенности современного артионимикона (на материале наименований произведений живописи)	Экономова А. Д., канд. филол. наук, доцент кафедры филологии Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Аубекиров Ильяс Ислямович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Открытые инновации как фактор развития деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Бакиров Максим Рустемович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Особенности построения системы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Баранов Андрей Валериевич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Принципы кадровой политики «Т-Банк»	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Бахарев Евгений Юрьевич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Основные стратегии роста организаций в условиях цифровой конвергенции отраслей	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Вильган Влас Валерьевич	Управление персоналом в ЖКХ: исследование проблем подбора, обучения и мотивации персонала с предложением решений для улучшения кадрового менеджмента	Морозова И. А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Вихарев Денис Владимирович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Маркетплейс: правовые аспекты цифровой экономики современного бизнеса	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Гаврюшин Николай Аркадьевич	Интеллектуальный капитал как драйвер устойчивого развития бизнеса в эпоху цифровой трансформации	Морозова И. А., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Громов Антон Олегович	Цифровой маркетинг: новый путь к потребителю	Скоблякова И. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

27	Стендовые доклады	Давтян Артур Мартикович, научный руководитель Польшакова Наталья Викторовна	Эволюция стратегического управления и современные концепции	Прока Н. И., д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета, ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Дакукин Данил Станиславович	Структура импакт-инвестирования в социально-экономическом развитии субъекта Российской Федерации	Крекова М. М., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Демьянов Сергей Петрович	Повышение эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации	Памухин Ю. Г., канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Денисенко Сергей Александрович	Инновационные стратегии предприятий оптовой торговли в условиях кризиса	Торгачев Д. Н., канд. экон. наук, доцент ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Домарев Роман Николаевич	Тренды предпринимательского образования в российских вузах: исследование предпринимательских программ в региональном аспекте	Леднев М. В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Дубов Антон Алексеевич	Влияние бизнес-модели организации на структуру менеджмента	Зайцев А. Г., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры информационного менеджмента имени профессор В. В. Дика Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Егоров Дмитрий Олегович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Особенности выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Ефимов Константин Дмитриевич, научный руководитель Дорофеев Олег Васильевич	Стратегическая адаптация традиционных энергетических компаний в контексте глобального энергоперехода и усиления конкуренции	Дорофеев О. В., канд. тех. наук, доцент, декан факультета бизнеса Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Житник Юрий Владимирович	Современные маркетинговые стратегии и их роль в повышении конкурентоспособности предприятия	Проняева Л. И., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС

27	Стендовые доклады	Жмур Сергей Владимирович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Факторы и резервы повышения производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Иванов Евгений Владимирович	Актуальные тренды, влияющие на разработку маркетинговых стратегий в дистрибьюторском бизнесе	Дмитриев А. Г., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Ившин Сергей Владимирович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Цифровизация проектной деятельности предприятий агропромышленного комплекса	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Игнашин Олег Викторович	Развитие механизма подготовки и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в условиях стратегических изменений и цифровой трансформации компании	Торгачев Д. Н., канд. экон. наук, доцент ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Капралов Александр Сергеевич	Роль международных информационно-аналитических центров в оценке инвестиционной привлекательности стран в условиях энтропии мировых экономических рынков	Проняева Л. И., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС
27	Стендовые доклады	Карелин Александр Николаевич, научный руководитель Польшакова Наталья Викторовна	Автоматизация систем управления промышленным предприятием	Коськин А. В., д-р техн. наук, профессор кафедры «Информационные системы» ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Кильметов Артур Раисович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Направления диверсификации мирового нефтегазохимического комплекса в условиях декарбонизации экономики	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Кириченко Павел Петрович	Роль аренды строительной техники в повышении эффективности деятельности строительных организаций	Проняева Л. И., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС

27	Стендовые доклады	Клещев Александр Игоревич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Экзогенные и эндогенные факторы производительности труда	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Князев Николай Васильевич	Галопирующее внедрение нейротехнологий в сферу переработки промышленных отходов	Памухин Ю. Г., канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Коваль Эдуард Владимирович	Перераспределение поставок в условиях санкций в краткосрочный период	Хабаров В. И., профессор кафедры организационного менеджмента Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Кривонос Дмитрий Александрович, научный руководитель Польшакова Наталья Викторовна	Искусственный интеллект как инструмент цифровизации на российском рынке: новые возможности или угроза для общества	Березина Н. А., д-р тех. наук, доцент, проректор по цифровизации, научной и инновационной деятельности ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Кудинов Павел Сергеевич	Кадровый менеджмент в кризисных ситуациях	Захаров А. В., канд. экон. наук, доцент кафедры информационного менеджмента имени профессора В. В. Дика Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Кудрявцев Владимир Викторович	Методология цифровой трансформации	Зайцев А. Г., д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры информационного менеджмента имени профессора В. В. Дика Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Кузнецов Георгий Андреевич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Особенности стратегического развития банковской отрасли в России	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Куликов Андрей Сергеевич, научный руководитель Бандурин Александр Владимирович	Перспективы цифровизации процесса управления персоналом на примере геймификации	Бандурин А. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Кусонец Владислав Владиславович	Как бизнес влияет на образование: обучение на стыке индустрии знаний и маркетинга	Головина Т. А., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС

27	Стендовые доклады	Макеев Сергей Евгеньевич	Правовое регулирование процессов управления коммерческой недвижимостью в России	Попова О. В., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС
27	Стендовые доклады	Малиновский Максим Олегович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Цифровизация цепей поставок как фактор развития предприятий пищевой промышленности	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Малиновский Роман Олегович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Специфика антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Маслеев Андрей Владимирович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Локализация производства в высокотехнологических отраслях как инструмент обеспечения технологического суверенитета	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Матвеев Денис Олегович	Адаптивные стратегии экономической устойчивости в контексте современных глобальных вызовов	Дерябина Г. Г., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Меркулов Николай Александрович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Факторы повышения лояльности медицинского персонала	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Наумов Павел Андреевич	Цифровая трансформация бизнеса с учётом искусственного интеллекта как метод антикризисного управления	Дорофеев О. В., канд. техн. наук, доцент, декан факультета бизнеса Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Нефёдов Павел Михайлович	Коллаборации как разновидность креативного маркетинга	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Николаев Станислав Кириллович	Анализ современных форматов медийного бизнеса	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»

27	Стендовые доклады	Новиков Алексей Алексеевич	Влияние нейросетей на процесс творческого труда	Крекова М. М., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Овсянников Дмитрий Игоревич	Методика управления рисками стоматологического бизнеса	Коробейникова О. М., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства Волгоградского государственного технического университета
27	Стендовые доклады	Окорочков Сергей Алексеевич	Управление развитием маркетплейсов с использованием инструментов маркетинговой аналитики	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Павлов Антон Михайлович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Предпосылки совершенствования процессной модели управления организациями по ремонту машин и оборудования	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Пальнов Михаил Алексеевич, научный руководитель Польшакова Наталья Викторовна	Особенности институционального менеджмента транспортно-логистических компаний	Прока Н. И., д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Паткин Иван Юрьевич	Развитие новых технологий и сокращение издержек бизнеса за счёт интеграции банков и государственных сервисов	Соболева Ю. П., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Первошиков Игорь Сергеевич, научный руководитель Скоблякова Ирина Васильевна	Управление контрактными обязательствами в рамках реализации проектов	Скоблякова И. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Пилипчук Антон Олегович	Искусственный интеллект и предсказательная аналитика в HR: как технологии помогают снизить текучесть кадров	Крекова М. М., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Помешкин Евгений Николаевич	Анализ и прогнозирование конкурентных стратегий в строительной отрасли: вызовы и возможности	Скоблякова И. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

27	Стендовые доклады	Розов Игорь Александрович, научный руководитель Польшакова Наталья Викторовна	Проблемы реализации специальных функций менеджмента субъектами бизнеса современной экономики Российской Федерации и направления их решения	Березина Н. А., д-р техн. наук, доцент, проректор по цифровизации, научной и инновационной деятельности ФГ БОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Рябцев Фёдор Александрович	Оптимизация эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия	Бандурин А. В., д-р экон. наук, профессор, профессор Департамента психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
27	Стендовые доклады	Самоделкин Сергей Игоревич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Роль инноваций в повышении экспортных возможностей предприятий	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Сахиуллин Ильнур Ильдарович	Анализ потребностей пользователей как основа для принятия решений в разработке новых IT-продуктов	Бандурин А. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры общего менеджмента Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Серёгин Роман Александрович	Управление формированием интегрированных производственных структур при слиянии и поглощении организаций	Сибирская Е. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Серигов Кирилл Николаевич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Стратегические перспективы развития ресторанного бизнеса в России	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Сироткин Владислав Игоревич	Опыт КНР в развитии бизнеса в особых экономических зонах	Греков И. Е., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Солнцев Михаил Геннадьевич	Привлечение частных инвестиций на этапах строительства и эксплуатации транспортно-пересадочных узлов в современном мегаполисе	Греков И. Е., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Соловьев Илья Владиславович, научный руководитель Батищев Александр Витальевич	Применение инструментов искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов на примере агентства недвижимости	Батищев А. В., канд. экон. наук, доцент, руководитель по работе с вузами ООО «Алгоритмика», советник ректора РГ УНХ Минсельхоза

27	Стендовые доклады	Стенин Артемий Алексеевич, научный руководитель Дорофеев Олег Васильевич	Влияние санкций на методы конкурентной разведки на российском автомобильном рынке	Дорофеев О. В., канд. техн. наук, доцент, декан факультета бизнеса Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Строков Роман Геннадьевич	Конкуренция стартапов в России	Рубин Ю. Б., д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Терехов Арсений Андреевич	Специфика управления бизнес-процессами на разных этапах стартапа	Греков И. Е., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Тимофеев Артём Алексеевич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Регуляторный консалтинг как метод и форма развития бизнеса в условиях цифровизации российской экономики	Греков И. Е., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры инноватики и прикладной экономики ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»
27	Стендовые доклады	Титов Егор Павлович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Импортозамещение в российской автомобильной промышленности: роль внутрифирменного предпринимательства в создании конкурентоспособных решений	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Титов Сергей Владимирович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Удалов Александр Витальевич	Анализ цифровых решений в девелопменте	Дорофеев О. В., канд. техн. наук, доцент, декан факультета бизнеса Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Устинов Евгений Игоревич, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Перспективы развития маркетплейсов	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Финтушаль Илья Александрович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Социальные риски цифровизации финансовой сферы России: вызовы и пути их минимизации на основе международного опыта	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета

27	Стендовые доклады	Ханбиков Виктор Александрович	Искусственный интеллект – «правая рука» при управлении бизнесом	Торгачев Д. Н., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Хисамутдинов Альберт Аскатович	Аудит в системе государственных закупок	Сибирская Е. В., д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Чернышов Денис Александрович, научный руководитель Анисимов Александр Юрьевич	Анализ успешных кейсов цифровой трансформации отечественных предприятий сегмента e-commerce	Андросова И. В., канд. экон. наук, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента Юго-Западного государственного университета
27	Стендовые доклады	Чижиков Даниил Денисович	Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях динамичной трансформации внешней среды	Дерябина Г. Г., канд. экон. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»
27	Стендовые доклады	Шалаев Владимир Викторович	Неплатёжеспособность и банкротство предприятий: вопросы соотношения	Торгачев Д. Н., канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева»

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ДОСТИЖЕНИЯ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ	3
<i>Бабаев Амир Афзалхонович</i> Человеческий капитал и цифровая трансформация: новые подходы к оценке производительности труда.....	3
<i>Бычков Никита Андреевич</i> Факторы риска и устойчивость инвестиционного портфеля в условиях геополитической нестабильности и высоких ставок	8
<i>Земсков Павел Алексеевич</i> Преимущества и недостатки существующих мер финансовой поддержки для предприятий судостроительной отрасли	14
<i>Лёвин Евгений Петрович</i> Государственные и муниципальные финансы в условиях цифровизации экономики.....	20
РАЗДЕЛ 2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА РОССИИ: ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ.....	27
<i>Булеев Александр Александрович</i> Проблемы и тенденции формирования экономики данных в России	27
<i>Костырин Дмитрий Александрович</i> Инновационные подходы к моделированию принятия решений на промышленных предприятиях: интеграция инструментов искусственного интеллекта и цифровых двойников	33
<i>Лисичкин Александр Андреевич</i> Влияние урбанизационных процессов на уровень жизни городского населения	39
<i>Шаповалов Глеб Александрович</i> Значение субъектов малого и среднего предпринимательства для развития обрабатывающей промышленности РФ	46
РАЗДЕЛ 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ.....	53
<i>Бранде Михаил Михайлович, Тишкина Надежда Павловна</i> Влияние человеческого фактора на риски в управлении организацией	53
<i>Винниченко Никита Сергеевич</i> Менеджмент интеллектуальной собственности в банковской сфере России: современное состояние, примеры и перспективы развития	57
<i>Зуев Кирилл Алексеевич</i> Управление мотивацией персонала в инновационных организациях: внедрение технологий и оценка эффективности	61
<i>Молочаев Ярослав Сергеевич</i> Управление кадровым потенциалом в IT-компаниях как фактор устойчивого развития цифровой экономики России	65
РАЗДЕЛ 4. ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА В ЗЕРКАЛЕ СТАТИСТИКИ	68
<i>Боровик Антон Константинович, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Анализ влияния политических процессов на фондовые рынки	68

<i>Ерошкин Денис Сергеевич</i> Влияние туристических стратегий на экономическую устойчивость и конкурентоспособность региона	72
<i>Ефимова Ирина Игоревна, Жевлова Полина Андреевна, Тарасова Ольга Борисовна</i> Статистическое исследование связей осознанности физического тела с состоянием здоровья.	76
<i>Каминский Филипп Владимирович,</i> Современные аспекты оценки потенциала устойчивого кластерного развития Калининградской области	81
<i>Ковач Александр Олегович, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Анализ влияния политических процессов на стоимость акций некоторых американских компаний	86
<i>Колосова Маргарита Сергеевна, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Анализ растениеводства в РФ на примере производства кукурузы	91
<i>Кулиева Диана Азатовна, Кысса Елизавета Сергеевна, Адхамова Махина Орифджоновна, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Статистический анализ посетителей музея	95
<i>Павлов Максим Сергеевич</i> Моделирование выхода на рынок конкурирующих компаний	99
<i>Петухов Степан Игоревич, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Фондовый рынок как объект инвестирования: анализ, прогноз	102
<i>Скачков Александр Александрович, Кастаньеда Алла Георгиевна, Зорина Мария Евгеньевна, Тарасова Ольга Борисовна</i> Статистическое исследование распространенности буллинга среди старшего и младшего подросткового возраста	105
<i>Соловьев Александр Александрович, Михеев Артем Максимович, Иким Егор, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Сравнительный анализ методов сбора статистических данных	110
<i>Унэнбат Анар, Тиндова Мария Геннадьевна</i> Анализ влияния политических процессов на мировые фондовые рынки	115

РАЗДЕЛ 5. СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ И МОБИЛЬНОЙ РОБОТОТЕХНИКИ 122

<i>Андреева Алёна Владимировна</i> Оценка потенциала системы поддержки принятия врачебных решений на основе ЭЭГ	122
<i>Батыргалиев Марат Кужамуратович</i> Роботизация в металлургической промышленности: примеры, экономическая целесообразность, сложности	126
<i>Беззубенко Александр Иванович</i> Возможности коммерциализации систем мониторинга промышленных роботов в реальном времени	133
<i>Гоголь Даниил Владиславович</i> Коммерциализация информационно-измерительных систем интеллектуального мониторинга и диагностики опорных узлов ТНА ЖРД	137

<i>Григорьев Степан Станиславович, Поляков Роман Николаевич</i>	
Обзор методов машинного обучения для распознавания дефектов подшипников качения	141
<i>Исаков Даниил Федорович</i>	
Опыт внедрения технологий машинного обучения для диагностики ЛЭП в промышленности	147
<i>Лавренов Сергей Сергеевич</i>	
Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки системы интеллектуального мониторинга насосного оборудования	153
<i>Мачнев Вячеслав Алексеевич</i>	
Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки модели предиктивного анализа запаса усталостной прочности вала центробежного насоса	156
<i>Нечаев Александр Александрович</i>	
Потенциал создания коммерческого продукта путём разработки методов детектирования и трекинга объектов на изображениях	162
<i>Труфанов Фёдор Александрович</i>	
Возможности коммерциализации роботизированного экзоскелета для реабилитации детей с ДЦП	167
РАЗДЕЛ 6. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ	170
<i>Белых Ярослав Алексеевич</i>	
Особенности переподготовки возрастного персонала в условиях цифровизации бизнес-среды	170
<i>Зайцев Георгий Сергеевич, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Экономика моногородов в условиях трансформации: пути диверсификации	175
<i>Зелиско Алексей Павлович, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Реализация инвестиционных проектов при комплексном развитии промышленной территории	179
<i>Зуева Наталья Александровна, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Автоматизация HR-процессов: методологические аспекты и системный анализ	184
<i>Ильяков Алексей Михайлович, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Инновационная экосистема как механизм адаптации к неопределённости внешней среды	190
<i>Куцевалов Дмитрий Андреевич, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Развитие агропромышленного комплекса России в условиях цифровой трансформации (вызовы и перспективы)	194
<i>Лазутин Дмитрий Игоревич</i>	
Перспективные направления развития электронной торговли как инструмента обеспечения устойчивости предпринимательских структур	197
<i>Лещуков Денис Николаевич, Калинин Александр Ростиславович</i>	
Экономическая оценка и прогнозирование развития фармацевтической индустрии Москвы и Московской области в условиях рыночных изменений	202
<i>Парутенко Сергей Сергеевич, Калинин Александр Ростиславович</i>	
О влиянии перехода на спутниковое вещание высокоскоростного Интернета на доступность и качество связи в регионах Российской Федерации	205
<i>Пензов Дмитрий Игоревич</i>	
Развитие методики управления стоимостью объектов городской недвижимости на различных стадиях жизненного цикла г. Москвы	208

<i>Степанов Геннадий Романович</i> Перспективы глобализации на рынке ветеринарных услуг Российской Федерации	212
<i>Стефанов Олег Владимирович</i> Основные факторы, стимулирующие инновационное развитие региона и степень их влияния на основные социально-экономические показатели (на примере Краснодарского края)	215
<i>Филипович Александр Русланович,</i> <i>Калинин Александр Ростиславович</i> Современные тенденции развития экономического инструментария интернет-рекламы в России	222
<i>Чумаков Михаил Витальевич,</i> <i>Калинин Александр Ростиславович</i> OpenAPI как инструмент противодействия финансовым преступлениям: технологические и правовые аспекты	229
РАЗДЕЛ 7. ИНСТРУМЕНТАРИЙ И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ И ОЦЕНКА СОБСТВЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ	233
<i>Ансеров Сергей Дмитриевич</i> Современное состояние и классификация методов планирования и прогнозирования денежных потоков компаний в сфере железнодорожного транспорта.	233
<i>Буторин Сергей Викторович</i> Актуальность новых подходов к управлению общественными пространствами и парками: от бюджетной нагрузки к точке устойчивого финансового роста.	238
<i>Кравцов Егор Александрович</i> Потенциал использования электронных маркетплейсов в финансовом механизме системы государственных закупок	240
<i>Куликов Борис Алексеевич</i> Влияние политики Центрального банка России на стратегии реструктуризации портфелей финансовых активов организаций	243
<i>Левицкая Юлия Алексеевна</i> Теоретические аспекты финансирования инфраструктурных проектов в экстремальных условиях Антарктики	247
<i>Лошаков Андрей Васильевич</i> Адаптация корпоративной инвестиционной стратегии в условиях глобальных вызовов: уроки пандемии COVID-19.	252
<i>Масинев Дмитрий Валерьевич</i> MBridge: путь к цифровой революции в международных расчетах	258
<i>Мерзликин Валентин Сергеевич,</i> <i>Косорукова Ирина Вячеславовна</i> Проблемы определения ставки дисконтирования в методах оценки бизнеса при слияниях и поглощениях	261
<i>Мусаев Даниэль Константинович</i> Особенности планирования капитальных затрат в фулфилмент-центрах с учётом современных условий	265
<i>Петровский Александр Дмитриевич</i> Сравнительный анализ хеджирующих активов в различных типах экономик.	269
<i>Пучков Дмитрий Михайлович</i> Поведение потребителей на рынке ЛКМ: инструменты работы с «окном вдохновения»	273
<i>Рабовил Илья Борисович</i> Тенденции и развитие M&A индустрии в России в 2024 году.	279
<i>Скляр Данил Юрьевич</i> Роль искусственного интеллекта в системах комплаенс мониторинга: опыт российских банков	283
<i>Тыл Елизавета Станиславовна</i> Теоретические аспекты оценки планирования денежных потоков в логистических компаниях.	288

Черенков Дмитрий Александрович

Цифровая трансформация финансовой стратегии в металлургии: импортозамещение технологий и управление стоимостью бизнеса 293

Шаповалов Евгений Дмитриевич

Цифровые финансовые активы: новый этап развития секьюритизации в России 298

РАЗДЕЛ 8 СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ БАНКОВСКОГО ДЕЛА 302

Аракелян Даниил Арменович

Экономические последствия инфляции и дефляции в России 302

Булеев Валерий Александрович

Технические, экономические, финансовые и регуляторные аспекты внедрения цифрового рубля 306

Гусев Артём Павлович

Влияние особенностей использования национальных цифровых валют в системах денежного обращения на социальные и экономические показатели в странах мира 313

Золкин Тимур Андреевич,

Новашина Татьяна Сергеевна

Проблемы прогнозирования банковских кризисов в эпоху постглобализации 318

Кузнецов Дмитрий Николаевич

Регуляторные изменения со стороны ЦБ РФ, направленные на обеспечение стабильности системы в условиях геополитической напряженности в РФ 322

Поспелов Александр Дмитриевич

Развитие банковских экосистем в России: сущность, классификация, детерминанты создания 331

Сидоров Александр Вячеславович,

Гончарова Марина Вячеславовна

Государственное регулирование денежно-кредитной сферы современной России 338

РАЗДЕЛ 9. МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ 342

Nabiyev Elchin Sabir Oglu,

The Impact of Digital Transformation on Sustainable Marketing of SMEs 342

Атонян Эдгар Арменович

Интернет-маркетинг как инструмент повышения конкурентоспособности организаций в условиях цифровизации 346

Белан Никита Андреевич

Влияние персонализации на прогнозирование потребительского поведения 353

Воинов Александр Васильевич

Нативная реклама в инфлюенс-маркетинге как инструмент повышения лояльности к бренду 357

Голозубова Екатерина Витальевна

Маркетинговое управление компанией на основе клиентоориентированной модели в эпоху цифровизации ... 361

Зеленчук Полина Александровна

Организационная культура компании как источник формирования внутренней клиентоориентированности .. 365

Зотов Дмитрий Андреевич

Управление знаниями в образовательных организациях: роль цифровых платформ в укреплении конкурентных преимуществ и маркетинговом продвижении 368

Калинкина Екатерина Васильевна

Специфика рекламного воздействия на потребителей в зависимости от времени года. 373

<i>Мартынюк Максим Сергеевич</i> Анализ текущего состояния клиентоориентированности и конкурентоспособности компаний сферы информационной и кибербезопасности	377
<i>Мыцких Матвей Сергеевич</i> Искусственный интеллект и маркетинг: будущее персонализированного подхода	380
<i>Соколов Виктор Александрович</i> Конкурентная среда как рычаг разработки продукта на рынке видеоигр, настольных игр, и настольных ролевых игр	384
<i>Червоний Артем Андреевич</i> Использование искусственного интеллекта в стратегическом бизнесе: влияние на бизнес-модели и социальную трансформацию	389
РАЗДЕЛ 10. ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И ЭКОСИСТЕМЫ.....	393
<i>Головань Богдан Сергеевич,</i> <i>Трубин Александр Евгеньевич</i> Искусственный интеллект в цифровой экономике: применение, инвестиции и перспективы	393
<i>Грущинский Кирилл Станиславович,</i> <i>Трубин Александр Евгеньевич</i> Управление изменениями в логистике для предпринимателей на маркетплейсах	400
<i>Лёвин Михаил Александрович,</i> <i>Трубин Александр Евгеньевич</i> Эффекты и риски цифровой трансформации в условиях санкций	405
<i>Мяжков Иван Андреевич,</i> <i>Трубин Александр Евгеньевич</i> Исследование проблем и недостатков существующих методов управления информационной безопасности ...	410
РАЗДЕЛ 11. МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ И СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ	416
<i>Батулин Артём Александрович</i> Трансформация общества через эффективное производство: роль экономико-математического инструментария	416
<i>Овчаренко Андрей Александрович,</i> <i>Трамова Азиза Мухамадияевна</i> Платформенные решения и экосистемы цифровой экономики в российском IT	422
РАЗДЕЛ 12. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	425
<i>Berezovsky Oleg</i> Key Directions for Marketing Technology Modernisation	425
<i>Авалян Бабкен Самвелович,</i> <i>Токмакова Елена Николаевна</i> Роль цифровизации в современном бизнесе	429
<i>Безотосов Михаил Васильевич</i> Современное состояние и перспективы функционирования системы управления отходами в регионе	434
<i>Беляков Андрей Сергеевич,</i> <i>Семенова Алла Анатольевна</i> Наём персонала в условиях дефицита кадров.	438
<i>Борисоглебский Максим Александрович</i> Искусственный интеллект и роботизация в управлении бизнес-процессами	443

<i>Воробьев Константин Викторович</i> Влияние цифровой трансформации на продуктовые инновации.	448
<i>Григорьев Антон Владиславович</i> Влияние роста торгового протекционизма на глобальную бизнес-среду	456
<i>Дьяченко Дмитрий Андреевич</i> Применение искусственного интеллекта в маркетинговых стратегиях инновационного бизнеса: модели прогнозирования и персонализации	461
<i>Ильиных Алексей Викторович</i> Влияние процессов трансформации общества на развитие предприятий общественного питания	466
<i>Краюшкин Фёдор Андреевич,</i> <i>Торгачев Дмитрий Николаевич</i> Совершенствование методов проектного управления инновационными процессами в условиях трансформации экономики	473
<i>Кузнецов Данил Викторович</i> Импортозамещение как драйвер инновационного предпринимательства	477
<i>Кулешов Даниил Владимирович,</i> <i>Соболева Юлия Павловна</i> Роль цифрового маркетинга в развитии бизнеса	480
<i>Лавров Артем Альбертович</i> Цифровая трансформация бизнеса на рынке арендной недвижимости	483
<i>Логинов Никита Андреевич</i> Важность блокчейн при трансформации бизнес-процессов компании	486
<i>Лычкин Алексей Олегович</i> Особенности оценки результатов предпринимательской деятельности компании в условиях цифровизации.	490
<i>Мандал Динеш Тапанович</i> Организационно-управленческие механизмы применения методов искусственного интеллекта и «Больших Данных» в менеджменте платформенных экосистем	493
<i>Мороз Сергей Викторович</i> Управление изменениями в авиакомпаниях в условиях кризиса	499
<i>Новиков Никита Анатольевич</i> Искусственный интеллект в управлении рисками в бизнесе	504
<i>Онищенко Денис Сергеевич</i> Инструменты и технологии для роботизации бизнес-процессов в малом бизнесе.	510
<i>Платонов Сергей Михайлович</i> Теория диффузии инноваций и её применение к оценке проникновения технологий генеративного ИИ.	516
<i>Сергеев Никита Евгеньевич</i> Понятие антихрупкого подхода к менеджменту в турбулентных условиях развития клиентоориентированных организаций.	523
<i>Скляров Виктор Константинович</i> Киберугрозы бизнесу: что важно знать предпринимателям для управления рисками информационной безопасности	527
<i>Соколов Андрей Сергеевич</i> От цифрового вызова к стратегическим возможностям: адаптация бизнеса и роль коммуникаций.	532
<i>Толстоусов Дмитрий Дмитриевич</i> Роль цифровизации в области предпринимательства	537
<i>Тютюнник Евгений Васильевич,</i> <i>Токмакова Елена Николаевна</i> Проблемы стратегического управления в малом предпринимательстве в России в современных условиях	543

Усатюк Сергей Сергеевич

Новые возможности кооперативов как коллективного бизнеса на основе управленческой системы с искусственным интеллектом для решения социальных и экономических проблем общества 548

Шаталов Андрей Алексеевич

Маркетплейсы как маркетинговые технологии 554

Щербаков Артём Михайлович

Анализ влияния цифровизации на предпринимательскую активность малых и средних предприятий в России 560

РАЗДЕЛ 13. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ И КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ИНДУСТРИИ СПОРТА..... 563

Барков Евгений Анатольевич

Спортивные клубы как отдельные субъекты спортивного программирования 563

Веремеев Степан Валерьевич

Анализ системы управления спортивными объектами: современные подходы и перспективы развития 568

Гонтарев Даниил Андреевич

Рынок падела в России: портрет аудитории и перспективы развития..... 574

Гулиев Рустам Азизович

Роль педагогического сопровождения в системе привлечения спортсменов высокого класса, завершающих профессиональную карьеру, на программы повышения квалификации и переподготовки 577

Гунчиков Глеб Михайлович

Пути продвижения бренда Континентальной хоккейной лиги в условиях активно развивающейся цифровой среды 580

Закиров Султан Альбертович

Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта на примере беговых мероприятий. 586

Крюков Юлиан Валентинович

Институционализация киберспорта: формирование глобального рынка и его экономические перспективы ... 590

Лопушанская Анна-Мария Сергеевна

Развитие коммерциализации спортивных событий в индустрии спорта посредством использования цифровых технологий 596

Носков Михаил Вячеславович

Структура продуктового предложения детских спортивных школ по футболу 601

Орлов Егор Андреевич

Маркетинговые стратегии в профессиональном спорте на примере ХК Спартак 605

Присмаков Николай Сергеевич

Личный бренд профессионального бойца ММА 608

Стикин Александр Сергеевич

Формирование устойчивого интереса к конному спорту через эмоциональный маркетинг в структуре массовых мероприятий 611

Толочко Дмитрий Павлович

Организация коммерческих спортивных мероприятий на примере киберспорта: особенности организации и монетизации. 615

Усачев Сергей Владимирович

Повышение конкурентоспособности фитнес-клубов через инновационные технологии 619

РАЗДЕЛ 14. МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ ЛИГ И КЛУБОВ 623

Гончаков Илья Андреевич,

Сегментация спонсорских предложений по категориям как дополнительные возможности для правообладателей в спортивном спонсорстве 623

<i>Донченко Кирилл Андреевич</i> Влияние трансферной стратегии футбольного клуба на организацию системы маркетинга	627
<i>Иванов Дмитрий Олегович</i> Анализ деятельности спортивной организации по работе со спонсорами и партнёрами на примере Единой лиги ВТБ	634
РАЗДЕЛ 15. НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ	640
<i>Акопян Эдуард Гарикович,</i> <i>Немировская Елена Павловна</i> От радио к подкасту: конвергенция аудиоконтента в цифровую эпоху.	640
<i>Бочаров Никита Сергеевич,</i> <i>Немировская Елена Павловна</i> Ограничения и противоречия как драйверы креативных решений	643
<i>Зайнуллина Ольга Алексеевна</i> Коллаборация персонального и корпоративного бренда для продвижения с использованием медиакommunikаций	647
<i>Ингильдеев Дмитрий Ильдарович,</i> <i>Немировская Елена Павловна</i> Графический язык рекламы и медиакommunikаций: анализ визуальных факторов восприятия	653
<i>Каим Дмитрий Александрович</i> Стратегии продвижения локальных брендов в цифровую эпоху: вызовы и решения	661
<i>Кан Чун</i> Экономико-правовые механизмы торговли автомобилями между Россией и Китаем.	665
<i>Луганцев Артем Константинович</i> Сравнительный анализ медиапотребления различных гендерных групп в нише вентиляции и кондиционирования	669
<i>Оленцов Илья Сергеевич</i> Возникновение и распространение фейковых новостей	673
<i>Петровский Дмитрий Борисович</i> Медиапотребление современной молодежи: тренды и особенности	677
<i>Сафонов Степан Леонидович</i> Способы формирования медиаэстетики потребителя СМИ	681
<i>Тимошенко Илья Алексеевич,</i> <i>Немировская Елена Павловна</i> Бренды как медиавоспитатели: как бизнес формирует медиаграмотность поколения Alpha	686
<i>Хабибов Дмитрий Валерьевич</i> Модернизация стратегии продакт-плейсмент в современных медиакommunikационных каналах на примере fashion-бренда YOU WANNA	691
<i>Хань Цзячэнь,</i> <i>Зайнуллин Сергей Булатович</i> Пользовательский опыт в цифровой маркетинговой экосистеме новых энергетических транспортных средств в Китае	695
<i>Шамсудинов Керимхан Албертович</i> Нейросети в Иинтернете: как технологии машинного обучения меняют онлайн-пространство и взаимодействие пользователей	699
<i>Яушев Иван Вячеславович,</i> <i>Немировская Елена Павловна</i> Персонализация медиатекста в алгоритмической рекламе: влияние на поведение потребителей	702

**РАЗДЕЛ 16. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ:
РЕКЛАМА, МЕДИА, PR, DIGITAL-ТРЕНДЫ..... 709**

<i>Велиев Амин Эмилевич, Макарова Татьяна Александровна, Пономарев Филипп Денисович, Зайнуллин Сергей Булатович</i>	
Трансформации коллабораций футбольной медиалиги с крупным бизнесом.....	709
<i>Гришук Павел Сергеевич, Сергеева Валерия Владимировна, Бахмутов Алан Русланович, Тараканова Ольга Владимировна</i>	
Сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов продвижения товаров и услуг	713
<i>Данющенко Алексей Дмитриевич, Зайнуллина Ольга Алексеевна</i>	
Анализ контента event-компании «Creon Conferences».....	719
<i>Кравченко Алексей Геннадьевич</i>	
Сравнительный анализ использования ESG-повестки ведущими лизинговыми компаниями России	725
<i>Спирidonova Александра Александровна, Тараканова Ольга Владимировна</i>	
Значение рекламы для устойчивого развития сельского туризма	733
<i>Ходосов Виктор Сергеевич, Зайнуллина Ольга Алексеевна</i>	
Квазиперсональные бренды: виртуальные инфлюенсеры в русскоязычном сегменте видеоблогинга и стриминга на примере бренда «Орк-подкастер».....	739
<i>Чикова Ирина Алексеевна</i>	
Цифровизация и применение искусственного интеллекта в политической рекламе: практика и риски	747

**РАЗДЕЛ 17. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ:
ДИЗАЙН, АРХИТЕКТУРА, АРТ..... 751**

<i>Абрамцев Кирилл Андреевич, Ашурова Татьяна Вячеславовна</i>	
Эволюция типографики в цифровом пространстве: от печати к экрану	751
<i>Балакин Антон Андреевич, Ашурова Татьяна Вячеславовна</i>	
Искусственный интеллект как драйвер развития дизайна пользовательских интерфейсов: от простоты к персонализации.....	755
<i>Бархаев Дмитрий Владимирович, Терещенко Елена Юрьевна</i>	
Нейросети в кино, дизайне и искусстве: новые инструменты для креативных индустрий.....	758
<i>Захожай Семён Александрович, Гурьянова Ольга Александровна</i>	
Анализ современных программ, используемых для 3D моделирования промышленных образцов железнодорожной отрасли	761
<i>Калинин Егор Михайлович, Терещенко Елена Юрьевна</i>	
Искусственный интеллект в художественном творчестве: от инструмента к соавтору	768
<i>Матвиенко Василий Андреевич, Пушкарёва Татьяна Витальевна</i>	
Шедевры мировой архитектуры в гейм-дизайне: от объекта к образу.....	773

<i>Медалев Владимир Альбертович, Ашутова Татьяна Вячеславовна</i> Новые вызовы в креативных индустриях в контексте развития технологий	775
<i>Папилов Владимир Леонидович, Ашутова Татьяна Вячеславовна</i> Мультимедийное искусство как инструмент социальной трансформации.	780
<i>Пискунов Алексей Валерьевич, Ашутова Татьяна Вячеславовна</i> Эволюция цифровых пользовательских интерфейсов в ответ на меняющиеся требования бизнеса и общества	783
<i>Попов Дмитрий Георгиевич, Ашутова Татьяна Вячеславовна</i> Дизайн пользовательских интерфейсов приложений виртуальной реальности в бизнес-среде	786
<i>Сабиров Булат Маратович, Терещенко Елена Юрьевна,</i> Медиаискусство в контексте современных технологий	790
<i>Соловьев Александр Евгеньевич, Ашутова Татьяна Вячеславовна</i> Роль нейросетей в производстве 3D-контента (мультипликации, игры)	795
<i>Царик Максимилиан Александрович, Гурьянова Ольга Александровна</i> Free-to-Play: бизнес-модель, которая формирует общество будущего.	799

РАЗДЕЛ 18. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА: ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ ДО ИИ

805

<i>Аминьева Полина Викторовна, Клевицкая Мария Станиславовна</i> Роботизация в индустрии туризма и гостеприимства проблемы и перспективы	805
<i>Барташ Мария Николаевна</i> Внедрение терминалов самообслуживания как способ усовершенствования работы в гостиницах	809
<i>Проскуряков Иван Дмитриевич, Герасимов Евгений Михайлович, Литвинова Ольга Игоревна</i> Экономическая эффективность внедрения искусственного интеллекта в гостиничный бизнес в России	814

РАЗДЕЛ 19. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ.

818

<i>Калинкина Екатерина Васильевна, Кочергина Ирина Антоновна, Леонов Михаил Евгеньевич, Гиршевич Ольга Львовна</i> Разработка маркетинговой программы продвижения Ивантеевского музыкально-драматического театра в социальной сети ВКонтакте	818
<i>Киселева Анна Андреевна, Леонов Михаил Евгеньевич, Андруник Андрей Петрович</i> Разработка mascota для экологического движения «РазДельный Сбор»	823
<i>Шакуров Ринат Русланович, Леонов Михаил Евгеньевич, Фомичев Андрей Николаевич</i> Разработка веб-сайта «Фабрика изобретений» для АНО в сфере креативных индустрий	827

РАЗДЕЛ 20. РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА 834

Бученков Георгий Евгеньевич

Взаимодействие органов власти и бизнеса в обеспечении транспортной доступности регионов 834

Власов Сергей Александрович

Партнёрство государства и бизнеса: реализация проектов цифровой трансформации в Ростовской области ... 838

Демидов Евгений Андреевич

Примеры взаимодействия общества и представителей власти в каналах Telegram 841

Дмитриев Александр Николаевич

Модель взаимодействия федеральных и региональных властей на примере Российского движения детей и молодёжи: концептуально-аналитический подход 845

Зиборов Кирилл Васильевич

Государственная поддержка инновационного предпринимательства: потенциал трансформации общества ... 848

Кротов Александр Михайлович

Модель развития креативного сервиса как направление формирования эффективных условий для развития территориального событийного бренда 854

Кубченко Владислава Александровна

Государственное регулирование процесса студенческого самоуправления посредством работы с сообществом старост 859

Максимов Кирилл Александрович

Цифровая трансформация государственного управления путём внедрения ERP-систем в структуры управления 864

Михин Евгений Михайлович

Современные подходы к организационным структурам государственных органов в России 868

Руденко Мирон Игоревич

Институциональные механизмы интеграции этических принципов в практику применения ИИ-систем в органах государственной власти 874

Селезнев Александр Анатольевич

Трансформация контрольной (надзорной) деятельности при осуществлении предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами 880

Хохленков Роман Олегович

Основные проблемы и барьеры в поддержке малого и среднего предпринимательства на примере Белгородской области 883

Шуриков Илья Сергеевич,

Совершенствование электронного документооборота в государственных и муниципальных органах посредством внедрения технологий искусственного интеллекта в рамках реализации концепции «Умный город» в Российской Федерации 887

РАЗДЕЛ 21. ОБЩЕСТВО, ГОСУДАРСТВО И ПРАВО В ПРОШЛОМ И НАСТОЯЩЕМ 891

Палюлин Антон Юрьевич,

Богатырёв Валерий Викторович

Теоретические основы электронной демократии как элемента современного гражданского общества 891

Стенин Никита Иванович

План Александра Васильевича Чаянова в развитии экономики и образования 896

РАЗДЕЛ 22. ЦИВИЛИСТИКА И ПРОЦЕССУАЛЬНОЕ ПРАВО В РАЗВИТИИ И ОБЕСПЕЧЕНИИ БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ РОССИИ 902

Проничева Екатерина Алексеевна

Гражданско-правовая ответственность за вред, причинённый искусственным интеллектом 902

РАЗДЕЛ 23. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБЩЕСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МАССОВОЙ КУЛЬТУРЫ И СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА 906

<i>Ардилян Владислав Александрович, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Трансформация ритуала посещения театра в цифровую эпоху: от этикетных норм к новым формам поведения	906
<i>Ерофеев Фёдор Сергеевич, Синявина Наталья Владимировна</i> Динамика художественных практик в контексте технологических трансформаций	910
<i>Иванов Александр Алексеевич, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Трансформация общества через призму массовой культуры и современного искусства на примере реновации депрессивных территорий вымирающих городов США и Европы	916
<i>Исмагилов Рамиль Рустамович, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Глокализация в игровой индустрии: как национальный колорит становится глобальным трендом.	921
<i>Куликов Владислав Сергеевич, Пушкарева Татьяна Витальевна</i> Жизнь как искусство в творчестве французских декадентов.	925
<i>Лукьянов Дмитрий Сергеевич, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Искусственный интеллект как часть цифровой культуры современного общества	930
<i>Лунев Матвей Евгеньевич, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Влияние средств массовой информации на формирование культурных ценностей.	935
<i>Мазитов Данила Андреевич</i> Новое в современной культуре: между непрерывным континуитетом и событием-разрывом — возможна ли радикальная новизна?	940
<i>Протасов Алексей Леонидович, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Интеграция оконечных устройств инженерных систем в архитектуру интерьеров объектов размещения.	945
<i>Худояров Кирилл Анатольевич</i> Влияние развития технологий на современное отечественное детское кино.	950
<i>Чекмарёв Максим Викторович, Иванова Екатерина Юрьевна</i> Трансформация иконы в современной религиозной культуре	954

РАЗДЕЛ 24. РУССКАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ЛИТЕРАТУРА В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРЫ. 958

<i>Аладина Оксана Степановна, Ушакова Елена Вячеславовна</i> Образ Раскольникова в сериале «Преступление и наказание» (2024)	958
<i>Богданчикова Лидия Владимировна, Ушакова Елена Вячеславовна</i> Тема взросления в американской литературе 1950–1960-х годов (Дж. Д. Сэлинджер, Р. Бредбери, Х. Ли)	962
<i>Калиниченко Анна Алексеевна, Калитина Виолетта Евгеньевна, Коржова Инесса Николаевна</i> Режиссерское прочтение романа Л. Н. Толстого «Война и мир» в экранизациях 1967 и 2016 гг.	967
<i>Сластникова Елизавета Евгеньевна, Ушакова Елена Вячеславовна</i> Образ зеркала в зарубежной сказке и фэнтези (на примере творчества Г.Х. Андерсена, Л. Кэролла, Э.Т. Гофмана, Д. Роулинг).	971

РАЗДЕЛ 25. ТРАДИЦИИ И НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ЛИТЕРАТУРЕ 975

<i>Дубас Софья Геннадьевна, Ульянова Анна Владимировна</i>	
Проблема одиночества в поэме М. Ю. Лермонтова «Демон»	975
<i>Дубова Ульяна Павловна, Сычева Елена Олеговна</i>	
Элементы традиционной китайской культуры в новелле М. Тунсю «Благословение небожителей»	979
<i>Иванов Игорь Романович, Ульянова Анна Владимировна</i>	
Игнатий Жецкий как воплощение конфликта идеализма и реализма: философско-психологический анализ персонажа в романе Болеслава Пруса «Кукла»	981

РАЗДЕЛ 26. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ТЕКСТЕ 987

<i>Ингольд Анастасия Валерьевна, Соколова Софья Андреевна</i>	
Особенности современного артионимикона (на материале наименований произведений живописи)	987

РАЗДЕЛ 27. СТЕНДОВЫЕ ДОКЛАДЫ 991

<i>Аубекиров Ильяс Ислямович, Анисимов Александр Юрьевич</i>	
Открытые инновации как фактор развития деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства. .	991
<i>Бакиров Максим Рустемович, Анисимов Александр Юрьевич</i>	
Особенности построения системы менеджмента предприятия в условиях региональной интеграции и цифровой трансформации экономики	996
<i>Баранов Андрей Валериевич, Анисимов Александр Юрьевич</i>	
Принципы кадровой политики «Т-Банка»	1000
<i>Бахарев Евгений Юрьевич, Анисимов Александр Юрьевич</i>	
Основные стратегии роста организаций в условиях цифровой конвергенции отраслей	1007
<i>Вильган Влас Валерьевич</i>	
Управление персоналом в ЖКХ: исследование проблем подбора, обучения и мотивации персонала с предложением решений для улучшения кадрового менеджмента	1012
<i>Вихарев Денис Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич</i>	
Маркетплейс: правовые аспекты цифровой экономики современного бизнеса	1016
<i>Гаврюшин Николай Аркадьевич</i>	
Интеллектуальный капитал как драйвер устойчивого развития бизнеса в эпоху цифровой трансформации . .	1021
<i>Громов Антон Олегович</i>	
Цифровой маркетинг: новый путь к потребителю	1025
<i>Давтян Артур Мартикович, Польшакова Наталья Викторовна</i>	
Эволюция стратегического управления и современные концепции	1029
<i>Дакукин Данил Станиславович</i>	
Структура импакт-инвестирования в социально-экономическом развитии субъекта Российской Федерации	1034

<i>Демьянов Сергей Петрович</i> Повышение эффективности менеджмента в условиях цифровой трансформации	1038
<i>Денисенко Сергей Александрович</i> Инновационные стратегии предприятий оптовой торговли в условиях кризиса	1043
<i>Домарев Роман Николаевич, Леднев Михаил Владимирович</i> Тренды предпринимательского образования в российских вузах: исследование предпринимательских программ в региональном аспекте	1048
<i>Дубов Антон Алексеевич</i> Влияние бизнес-модели организации на структуру менеджмента	1055
<i>Егоров Дмитрий Олегович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Особенности выбора стратегии продаж в условиях онлайн-торговли на маркетплейсах	1060
<i>Ефимов Константин Дмитриевич, Дорофеев Олег Васильевич</i> Стратегическая адаптация традиционных энергетических компаний в контексте глобального энергоперехода и усиления конкуренции	1065
<i>Житник Юрий Владимирович</i> Современные маркетинговые стратегии и их роль в повышении конкурентоспособности предприятия	1068
<i>Жмур Сергей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Факторы и резервы повышения производительности и эффективности труда в организациях малого бизнеса	1073
<i>Иванов Евгений Владимирович</i> Актуальные тренды, влияющие на разработку маркетинговых стратегий в дистрибьюторском бизнесе	1079
<i>Ившин Сергей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Цифровизация проектной деятельности предприятий агропромышленного комплекса	1084
<i>Игнашин Олег Викторович</i> Развитие механизма подготовки и профессионально-должностного продвижения управленческих кадров в условиях стратегических изменений и цифровой трансформации компании	1089
<i>Капралов Александр Сергеевич</i> Роль международных информационно-аналитических центров в оценке инвестиционной привлекательности стран в условиях энтропии мировых экономических рынков	1093
<i>Карелин Александр Николаевич, Польшакова Наталья Викторовна</i> Автоматизация систем управления промышленным предприятием	1100
<i>Кильметов Артур Раисович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Направления диверсификации мирового нефтегазохимического комплекса в условиях декарбонизации экономики	1106
<i>Кириченко Павел Петрович</i> Роль аренды строительной техники в повышении эффективности деятельности строительных организаций	1110
<i>Клещев Александр Игоревич, Анисимов Александр Юрьевич</i> Экзогенные и эндогенные факторы производительности труда	1115
<i>Князев Николай Васильевич</i> Галопирующее внедрение нейротехнологий в сферу переработки промышленных отходов	1122

<i>Коваль Эдуард Владимирович</i> Перераспределение поставок в условиях санкций в краткосрочный период	1125
<i>Кривонос Дмитрий Александрович, Польшакова Наталья Викторовна</i> Искусственный интеллект как инструмент цифровизации на российском рынке: новые возможности или угроза для общества.	1129
<i>Кудинов Павел Сергеевич</i> Кадровый менеджмент в кризисных ситуациях.....	1135
<i>Кудрявцев Владимир Викторович</i> Методология цифровой трансформации.....	1138
<i>Кузнецов Георгий Андреевич, Анисимов Александр Юрьевич</i> Особенности стратегического развития банковской отрасли в России.	1142
<i>Куликов Андрей Сергеевич</i> Перспективы цифровизации процесса управления персоналом на примере геймификации	1146
<i>Кусонец Владислав Владиславович</i> Как бизнес влияет на образование: обучение на стыке индустрии знаний и маркетинга	1150
<i>Макеев Сергей Евгеньевич</i> Правовое регулирование процессов управления коммерческой недвижимостью в России	1154
<i>Малиновский Максим Олегович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Цифровизация цепей поставок как фактор развития предприятий пищевой промышленности.....	1159
<i>Малиновский Роман Олегович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Специфика антикризисного управления предприятиями пищевой промышленности в современных условиях	1164
<i>Маслеев Андрей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Локализация производства в высокотехнологических отраслях как инструмент обеспечения технологического суверенитета	1168
<i>Матвеев Денис Олегович</i> Адаптивные стратегии экономической устойчивости в контексте современных глобальных вызовов.	1173
<i>Меркулов Николай Александрович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Факторы повышения лояльности медицинского персонала	1179
<i>Наумов Павел Андреевич</i> Цифровая трансформация бизнеса с учётом искусственного интеллекта как метод антикризисного управления	1183
<i>Нефедов Павел Михайлович</i> Коллаборации как разновидность креативного маркетинга	1186
<i>Николаев Станислав Кириллович</i> Анализ современных форматов медийного бизнеса	1190
<i>Новиков Алексей Алексеевич</i> Влияние нейросетей на процесс творческого труда	1196
<i>Овсянников Дмитрий Игоревич</i> Методика управления рисками стоматологического бизнеса	1200
<i>Окорочков Сергей Алексеевич</i> Управление развитием маркетинговых инструментов маркетинговой аналитики	1203

<i>Павлов Антон Михайлович,</i> <i>Анисимов Александр Юрьевич</i> Предпосылки совершенствования процессной модели управления организациями по ремонту машин и оборудования	1207
<i>Пальнов Михаил Алексеевич,</i> <i>Польшакова Наталья Викторовна</i> Особенности институционального менеджмента транспортно-логистических компаний	1212
<i>Паткин Иван Юрьевич</i> Развитие новых технологий и сокращение издержек бизнеса за счёт интеграции банков и государственных сервисов.	1217
<i>Перевощиков Игорь Сергеевич,</i> <i>Скоблякова Ирина Васильевна</i> Управление контрактными обязательствами в рамках реализации проектов	1221
<i>Пилипчук Антон Олегович</i> Искусственный интеллект и предсказательная аналитика в HR: как технологии помогают снизить текучесть кадров.	1225
<i>Помешкин Евгений Николаевич</i> Анализ и прогнозирование конкурентных стратегий в строительной отрасли: вызовы и возможности	1230
<i>Розов Игорь Александрович,</i> <i>Польшакова Наталья Викторовна</i> Проблемы реализации специальных функций менеджмента субъектами бизнеса современной экономики Российской Федерации и направления их решения	1238
<i>Рябцев Фёдор Александрович</i> Оптимизация эксплуатационных затрат таксомоторного предприятия	1244
<i>Самоделкин Сергей Игоревич,</i> <i>Анисимов Александр Юрьевич</i> Роль инноваций в повышении экспортных возможностей предприятий.	1248
<i>Сахиуллин Ильнур Ильдарович</i> Анализ потребностей пользователей как основа для принятия решений в разработке новых IT-продуктов	1253
<i>Серегин Роман Александрович</i> Управление формированием интегрированных производственных структур при слиянии и поглощении организаций	1257
<i>Серигов Кирилл Николаевич,</i> <i>Анисимов Александр Юрьевич</i> Стратегические перспективы развития ресторанного бизнеса в России.	1262
<i>Сироткин Владислав Игоревич</i> Опыт КНР в развитии бизнеса в особых экономических зонах	1266
<i>Солнцев Михаил Геннадьевич</i> Привлечение частных инвестиций на этапах строительства и эксплуатации транспортно-пересадочных узлов в современном мегаполисе.	1273
<i>Соловьев Илья Владиславович,</i> <i>Батищев Александр Витальевич</i> Применение инструментов искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов на примере агентства недвижимости	1277
<i>Стенин Артемий Алексеевич,</i> <i>Дорофеев Олег Васильевич,</i> Влияние санкций на методы конкурентной разведки на российском автомобильном рынке	1282
<i>Строков Роман Геннадьевич</i> Конкуренция стартапов в России	1288

<i>Терехов Арсений Андреевич</i> Специфика управления бизнес-процессами на разных этапах стартапа.	1296
<i>Тимофеев Артём Алексеевич, Анисимов Александр Юрьевич,</i> Регуляторный консалтинг как метод и форма развития бизнеса в условиях цифровизации российской экономики	1300
<i>Титов Егор Павлович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Импортозамещение в российской автомобильной промышленности: роль внутрифирменного предпринимательства в создании конкурентоспособных решений	1303
<i>Титов Сергей Владимирович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Особенности стратегий обеспечения устойчивости развития страхового бизнеса в России.	1309
<i>Удалов Александр Витальевич</i> Анализ цифровых решений в девелопменте	1314
<i>Устинов Евгений Игоревич, Анисимов Александр Юрьевич</i> Перспективы развития маркетплейсов	1317
<i>Финтушаль Илья Александрович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Социальные риски цифровизации финансовой сферы России: вызовы и пути их минимизации на основе международного опыта	1321
<i>Ханбиков Виктор Александрович</i> Искусственный интеллект — «правая рука» при управлении бизнесом	1326
<i>Хисамутдинов Альберт Аскатович</i> Аудит в системе государственных закупок	1334
<i>Чернышов Денис Александрович, Анисимов Александр Юрьевич</i> Анализ успешных кейсов цифровой трансформации отечественных предприятий сегмента e-commerce	1337
<i>Чижиков Даниил Денисович</i> Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях динамичной трансформации внешней среды.....	1342
<i>Шалаев Владимир Викторович</i> Неплатёжеспособность и банкротство предприятий: вопросы соотношения	1345
СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО РЕЦЕНЗИРОВАНИЮ	1350

**Сборник тезисов
студентов и аспирантов по итогам
XX Международного конгресса
(международной научно-практической
конференции)
«Роль бизнеса в трансформации
общества – 2025»**

Сборник материалов

Редактор, корректор *О.А. Михайлова*
Компьютерная верстка *Д.О. Мальков*
Дизайн обложки *Синергия Дизайн*

Университет «Синергия»
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г.
Тел.: +7 (495) 800-10-01

Информационная поддержка

п р и к л а д н а я

ИНФОРМАТИК@

научно-практический журнал

современная ● ● ● ●
КОНКУРЕНЦИЯ

научно-практический журнал ●