

МАТЕРИАЛЫ

X МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ И СТУДЕНТОВ

«ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ»

ТОМ 2

ДОНЕЦК
2026 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Проблемы развития социально-экономических систем

Материалы X Международной научной конференции молодых учёных и студентов, посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета
(Донецк, 23 апреля 2026 г.)

Том 2

Донецк
Издательство ДонГУ
2026

УДК 330.342(062.552)
ББК У9(2РОС)я431

Редакционный коллектив:
Полшков Ю. Н. (главный редактор), Давлианидзе Я. С.,
Ибрагимхалилова Т. В., Кошелева Е. Г., Кужелева А. А., Некрасова О. Л.,
Половян А. В., Сердюк О. Ю., Трошкин А. В., Филатова Е. В.,
Шилец Е. С., Воробьева Ю. С., Алябьева А. Ю. (отв. секретарь)

Общая редакция: д-р экон. наук, доцент Полшков Ю. Н.

Рекомендовано к печати Ученым советом
ФГБОУ ВО «ДонГУ»
Протокол от 26.06.2026 г. № 13

Рецензенты:
Донец Л. И., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»;
Головинов О. Н., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Коммерция и таможенное дело» ФГБОУ ВО «ДонГУ».

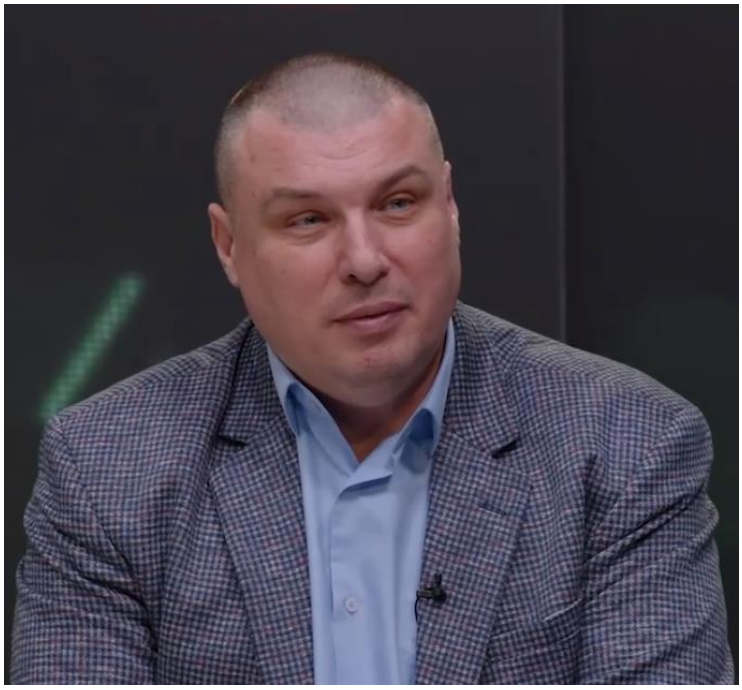
П 781 **Проблемы развития социально-экономических систем:** Материалы X Международной научной конференции молодых учёных и студентов, посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета (Донецк, 23 апреля 2026 г.). – Том 2 / под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. Ю. Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2026. – 421 с.

В сборник включены материалы X Международной научной конференции молодых учёных и студентов «Проблемы развития социально-экономических систем», посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета. Второй том содержит тезисы докладов, представленных в секциях «Теория и практика управления социально-экономическими системами», «Маркетинг и логистика: теория и практика», «Международный бизнес и GR-менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Национальная и региональная экономика», «География и обществознание», «Дизайн визуальных коммуникаций», «Modern economic trends».

Ответственность за содержание материалов, аутентичность цитат, правильность фактов и ссылок несут авторы публикаций.

© Коллектив авторов, 2026 г.
© Донецкий государственный университет, 2026 г.

Вступительное слово ко второму тому сборника материалов X Международной научной конференции молодых учёных и студентов «Проблемы развития социально-экономических систем», посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета



Экономический факультет Донецкого государственного университета 23 апреля 2026 года провёл конференцию, давно ставшую общепризнанной исследовательской площадкой молодёжной науки. Во втором томе трудов помещены тезисы докладов восьми тематических секций. Сто сорок молодых учёных и студентов, под научным руководством опытных наставников представили Российскую Федерацию и ещё пять стран.

Особая значимость мероприятия связана с тем, что экономическому факультету Донецкого государственного университета в этом году исполнилось шестьдесят лет. Наш коллектив является поборником классических взглядов на экономическое образование и науку, что неоднократно отмечалось ректором С.В. Беспаловой. Итогом систематического труда заведующих кафедрами, преподавателей и сотрудников факультета является обеспечение высокого качества подготовки специалистов в области экономических, управленческих, педагогических и творческих сфер деятельности, развитие фундаментальных и прикладных научных исследований, усиление позиций и повышение конкурентоспособности по всем направлениям нашей работы.

В ходе работы секции «Теория и практика управления социально-экономическими системами» исследованы проблемы обеспечения инвестиционно-инновационного развития экономики Донецкой Народной Республики и других регионов России в условиях цифровизации. Намечены перспективы решения многих теоретических, научно-методических и практических задач, среди которых исследование возможностей гражданско-хозяйственного права, применяемого на практике в отношении цифровой экономики Российской Федерации, критическое осмысление специфики информационного обеспечения управления процессами цифровизации социально-экономических систем, модификация научно-методических подходов к оценке уровня инвестиционно-инновационного развития экономики в условиях цифровизации, анализ эффективности процессов цифровизации финансовых институтов, оценивание неоиндустриального потенциала

инвестиционно-инновационного развития экономики Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации, разработка моделей управления устойчивым развитием социально-экономических систем при цифровой трансформации, адаптация методов управления процессами цифровизации экономики к потребностям национального рынка.

Актуальность и своевременность проблематики секции «Маркетинг и логистика: теория и практика» обусловлена тем, что Донецкая Народная Республика находится на пути обретения устойчивости региональных бизнес-систем в контексте управления конкурентоспособностью. Обусловлено, что этот поиск должен осуществляться в координатах социума, экономики и экологии. Управление конкурентоспособностью с помощью маркетинговых и логистических инструментов предполагает готовность реализовать сформированный потенциал в пространственном и временном измерении, удерживая свою рыночную нишу и обеспечивая эффективное функционирование региональных бизнес-систем в рыночной среде согласно целевому тренду чистых и смешанных стратегий экономического поведения. При этом конкурентоспособный бизнес рассматривается участниками работы секции с позиций маркетинга и логистики как сложная, динамическая и развивающаяся система, которая выступает в роли связующего звена между мезоэкономическим и макроэкономическим уровнями национальной экономики.

В докладах молодых учёных и студентов секции «Международный бизнес и GR-менеджмент» исследован зарубежный опыт господдержки региональной инновационной кластеризации. Подтверждено, что для Российской Федерации наиболее подходящими являются подходы, применяемые в Китайской Народной Республике. Анализ тенденций формирования и развития региональных топливно-энергетических комплексов показал необходимость изучения современного состояния мирового рынка угля с помощью когнитивных методик. По мнению участников работы секции, полноценная интеграция экономики Донецкой Народной Республики в национальное хозяйство Российской Федерации ожидается к 2035 году, что предполагает следование энергетическим стратегиям страны, утверждённым Президентом России В.В. Путиным.

В трудах секции «Государственное и муниципальное управление» подняты проблемы совершенствования административного инструментария системы местного самоуправления, который включает инструкции и своды правил публичного менеджмента в экономической и социальной сферах современных городских территорий и сельских поселений. Данные инструменты определяются чёткой регламентацией прав, обязанностей, функций и зон ответственности системы контроля, регулирующей пространственное развитие муниципальной единицы. Хозяйственные инструменты мониторинга эффективности государственной экономической политики на муниципальном уровне осуществляют анализ затрат, измерение потребностей рынка и оценку запросов населения. Информационные инструменты государственного и муниципального управления включают цифровые методики, компьютерные технологии и когнитивные модели. К зоне контроля со стороны местного самоуправления относятся оперативный сбор и обработка больших массивов информации,

использование искусственного интеллекта, нейросетевое управление субъектами различных видов деятельности, цифровизация бизнес-отношений.

Как показали направления работы секции «Национальная и региональная экономика», перманентный контроль эффективности экономической политики смыкается с мониторингом и подходами к управлению, которые анализируют цепочки создания стоимости местной продукции, проблемы привлечения инвестиций в экономику региона и расширение возможностей гармонизации потребительских расходов населения. Часть докладов, прозвучавших на секции, посвящены финансовому анализу эффективности регионального налогообложения и контролю бюджетных ассигнований с обоснованием инструментария налогового стимулирования инновационной деятельности предприятий Донецкой Народной Республики в контексте устойчивости социально-экономического развития региона. Определены экономические и правовые особенности взаимодействия региональных органов управления с местными предприятиями по взаимным интересам. Очерчены тренды развития экономики Донецкой Народной Республики, которые соотнесены с процессами становления институтов гражданского общества в регионе, наряду с анализом потенциальных угроз, бизнес-проектированием, оценкой эффективности региональных программ, дорожным картированием стабилизации современного состояния экономики и социальной сферы.

Исследовательская парадигма докладов на секции «География и обществознание» достаточно широка и охватывает многие вопросы эколого-хозяйственного развития России. Здесь пересекаются проблемы обеспечения безопасности государства, постулирования принципов сбалансированного расселения людских ресурсов в регионах Российской Федерации, формирования транспортной инфраструктуры, предоставления населению материальных и духовных благ, развития жилищного строительства и жилищно-коммунального хозяйства, общей доступности образования, качественной медицинской помощи, социального обслуживания, культурного времяпровождения и комфортной реализации базовых потребностей граждан страны. Сюда же относится экология и природопользование, изменение климата и воспроизводство природных ресурсов, сбережение животного и растительного мира. Студентами и молодыми исследователями обоснована необходимость учёта природного, культурно-исторического, оздоровительного и иных видов рекреационного потенциала территорий.

Секция «Дизайн визуальных коммуникаций» объединила исследователей, представивших свои работы в сфере изобразительного искусства и дизайна, истории искусства и дизайна, педагогики и методики преподавания изобразительного искусства и дизайна, культурного наследия, традиций и инноваций, архитектурного проектирования и дизайна городской среды, арт-менеджмента в современных экономических условиях. Интересен анализ творческих достижений студентов в курсовых и дипломных проектах. Затронутые проблемы рассмотрены в разных аспектах и преломлениях научно-эстетической мысли. Превалирует критический взгляд в области предметного поиска. Следует также отметить гражданско-патриотическую позицию представленных визуальных образов, славящих величие России.

Англоязычная секция «Modern economic trends» акцентировала внимание на проблемах изучения зарубежного опыта управления бизнесом, анализа эффективности госпрограмм обновления экономики, территориальной организации хозяйственных и социальных отношений, инфраструктурного развития, формирования комфортной жилищно-коммунальной среды, бережного отношения к минерально-сырьевым ресурсам и экологии.

Подводя итоги работы перечисленных секций, отметим, что сегодняшнее мероприятие решает многие теоретические, научно-методические и практические задачи. При этом участники конференции продемонстрировали яркие доклады, презентабельные выступления, научную новизну, актуальность, внедрение результатов в практику и перспективность дискуссий работ, вошедших во второй том трудов конференции.

Заместитель председателя организационного комитета конференции,
декан экономического факультета, и. о. зав. кафедрой математики
и математических методов в экономике ФГБОУ ВО «ДонГУ»,
доктор экономических наук, доцент
Ю.Н. Полшков

Секция «Теория и практика управления социально-экономическими системами»

Безуглая М.С., студентка
Научный руководитель: Половян А.В., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Bezuglaya@yandex.ru

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Актуальность. В современных экономических условиях цифровая трансформация выступает ключевым драйвером структурных изменений в промышленности, обуславливая необходимость переосмысления традиционных подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятий. Глобализация рынков, усложнение производственно-сбытовых цепочек, рост требований к ресурсоэффективности и адаптивности бизнес-моделей делают внедрение цифровых технологий не опциональным элементом развития, а системным императивом выживания и устойчивого роста. Цифровизация охватывает все уровни производственной деятельности – от автоматизации технологических процессов и внедрения промышленного интернета вещей до использования алгоритмов искусственного интеллекта в управлении качеством и прогнозном обслуживании оборудования. В этом контексте исследование конкурентоспособности промышленного предприятия приобретает особую значимость, поскольку требует комплексного анализа взаимодействия технологических, организационных, финансовых и кадровых факторов, определяющих способность компании формировать и реализовывать устойчивые конкурентные преимущества в условиях высокой технологической динамики.

Анализ последних публикаций. В современных исследованиях вопросы об управлении цифровизации и конкурентоспособности отображены в трудах А.В. Половяна и К.И. Синицыной [1-3], Р.И. Балашовой и Е.В. Комарницкой [4], Е.О. Кравец [5], А.А. Рябченко [6] и других.

Целью исследования является выявление и систематизация теоретико-методологических основ повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях ускоряющейся цифровизации экономики.

Результаты исследования. Анализ современного состояния промышленного сектора демонстрирует, что конкурентоспособность предприятия всё в меньшей степени зависит исключительно от масштабов выпуска и себестоимости продукции, уступая место таким параметрам, как скорость реакции на рыночные изменения, гибкость производственных линий, качество данных и степень их использования для принятия управленческих решений, что находит своё теоретическое обоснование в концепциях динамических способностей и ресурсно-ориентированного подхода, где ключевым источником устойчивых преимуществ признаётся не статическая производственная эффективность, а организационная адаптивность, способность к непрерывной рекомбинации внутренних и внешних компетенций и быстрое перераспределение ресурсов в ответ на экзогенные шоки.

Цифровые платформы, системы сквозного проектирования, цифровые двойники и предиктивная аналитика позволяют оптимизировать жизненный цикл изделия, сокращать время вывода новинок на рынок и минимизировать незапланированные

простои, формируя тем самым основу для опережающей конкуренции за счёт обеспечения сквозной видимости производственных процессов, симуляционного моделирования технологических режимов в виртуальной среде, алгоритмической поддержки стратегических и тактических решений и перехода от реактивного к проактивному управлению активами, что в совокупности трансформирует традиционную линейную цепочку создания стоимости в сетевую, экосистемную модель взаимодействия поставщиков, производителей, логистических операторов и конечных потребителей. Вместе с тем процесс цифровой трансформации сопряжён с рядом системных вызовов: дефицитом квалифицированных кадров, способных работать с современными ИТ-инфраструктурами и кросс-функциональными командами, высокими первоначальными инвестиционными затратами, проблемами кибербезопасности, фрагментацией данных и необходимостью перестройки организационной культуры в сторону управления, основанного на фактах и алгоритмической поддержке, при этом дополнительные барьеры включают технологический долг устаревших автоматизированных систем управления, недостаточную интероперабельность разнородных программно-аппаратных комплексов, регуляторную неопределённость в сфере обработки промышленных данных, сложность верификации экономического эффекта от внедрения цифровых решений на ранних стадиях их интеграции, а также риски цифрового неравенства между крупными холдингами и предприятиями среднего и малого звена, что требует разработки дифференцированных траекторий цифровизации с учётом отраслевой специфики и финансового потенциала организаций.

Успешная адаптация промышленного предприятия к условиям цифровой трансформации требует не просто закупки программного обеспечения или фрагментарной автоматизации отдельных операций, а комплексной реинжиниринговой модернизации бизнес-процессов, основанной на системном переосмыслении логики создания ценности, перепроектировании организационных структур и внедрении сквозных цифровых потоков данных, что находит своё методологическое обоснование в теориях процессного управления, социально-технических систем и динамических способностей организации. Внедрение гибких методологий управления, таких как agile, scrum, kanban и lean, в инженерно-управленческую практику промышленного сектора предполагает не механическое заимствование инструментов из ИТ-индустрии, а их адаптацию к специфике производственных циклов, нормативных ограничений и требований к безопасности, что позволяет сократить время принятия решений, повысить прозрачность операционной деятельности и обеспечить итеративное совершенствование продуктов и процессов на основе обратной связи от внутренних и внешних стейкхолдеров.

Развитие партнёрских экосистем с технологическими провайдерами, научно-исследовательскими центрами, стартапами и образовательными учреждениями выступает критическим фактором ускорения инновационных циклов, поскольку позволяет предприятию осуществлять аутсорсинг непрофильных компетенций, получать доступ к передовым разработкам на ранних стадиях их коммерциализации, участвовать в совместных НИОКР и формировать открытые инновационные платформы, в рамках которых создаётся синергетический эффект за счёт ко-креации знаний, технологий и рыночных возможностей.

При этом ключевым фактором долгосрочной конкурентоспособности становится способность предприятия генерировать, аккумулировать, верифицировать и эффективно использовать данные как стратегический актив, обеспечивающий синергетический эффект между операционной эффективностью, инновационным потенциалом и клиентоориентированностью, поскольку именно структурированные и

верифицированные данные выступают материальной основой для обучения нейросетевых моделей, персонализации продуктового предложения, оптимизации логистических маршрутов, построения предиктивных сценариев развития рынков и реализации принципов экономики замкнутого цикла, что требует внедрения комплексных систем управления данными, обеспечения их семантической согласованности, защиты от несанкционированного доступа и киберугроз, а также интеграции этических, экологических и нормативных требований в алгоритмические контуры принятия решений, формируя тем новую парадигму промышленного развития, в которой технологическое лидерство неотделимо от организационной зрелости, управленческой рефлексии, развитой цифровой инфраструктуры и способности к непрерывному организационному обучению в условиях высокой волатильности внешней среды, глобальной технологической конкуренции и необходимости достижения баланса между экономической эффективностью и устойчивым развитием.

Выводы. Таким образом, можно заключить, что цифровизация экономики кардинально трансформирует парадигму конкурентной борьбы в промышленности, смещая акцент с традиционных ресурсных преимуществ на способность к быстрой адаптации, технологической интеграции и управлению знаниями. Конкурентоспособность промышленного предприятия в новых условиях определяется не просто наличием цифровых инструментов, а степенью их органичного встраивания в стратегическую архитектуру организации, качеством управленческих компетенций, уровнем цифровой грамотности персонала и готовностью к институциональным изменениям. Перспективы устойчивого развития производственного сектора напрямую связаны с реализацией системного подхода к цифровой трансформации, включающего технологическую модернизацию, кадровое обеспечение, нормативно-правовую адаптацию и развитие защищённой цифровой инфраструктуры. Только при условии сбалансированного сочетания инновационных внедрений, процессной зрелости и стратегического видения промышленные предприятия смогут не только сохранить, но и укрепить свои рыночные позиции, обеспечивая долгосрочную устойчивость в условиях высокой неопределённости и глобальной технологической конкуренции.

Список литературы:

1. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы: монография / А В. Половян, К. И. Синицына. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 304 с. – Текст : непосредственный.

2. Половян, А. В. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами организации / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 197-203. – EDN FFBLYF.

3. Синицына, К. И. Анализ приоритетов развития экономики на основе диверсификации и конкурентоспособности / К. И. Синицына // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3(19). – С. 55-70. – EDN QNNRZL.

4. Балашова, Р. И. Генезис сущности конкурентоспособности предприятия / Р. И. Балашова, Е. В. Комарницкая // Менеджер. – 2017. – № 2(80). – С. 159-169. – EDN YQCZQJ.

5. Кравец, Е. О. Эволюция цифровизации экономики / Е. О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 182-189. – EDN GXRRCB.

6. Рябченко, А. А. Мониторинг деятельности системообразующих предприятий как основа сбалансированного развития региона / А. А. Рябченко // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-7(36). – С. 101-115. – EDN WNBPFB.

Бицко К.И., студент
Научный руководитель: Ялунер А.Ф., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
bitsko.ksyu@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ДРАЙВЕР УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Актуальность. В условиях нарастающей турбулентности глобальной и национальной экономической конъюнктуры цифровая трансформация становится определяющим фактором, обусловливающим способность предприятий розничной торговли к эффективному управлению организационными изменениями. Геополитическая нестабильность, санкционное давление и изменение потребительских предпочтений диктуют необходимость перехода от традиционных управленческих моделей к технологически насыщенным, адаптивным системам менеджмента. В этой связи, определение роли цифровых технологий в преобразовании механизмов управления изменениями на предприятиях ритейла представляет значительный научный и практический интерес.

Анализ последних исследований и публикаций. Различные аспекты управления организационными изменениями исследовались Дж. П. Коттером [2], И. Л. Авдеевой, А. А. Коровиным, М. М. Мусаевым [1], И. Ф. Жуковской [8], И. А. Матюшкиной, О. С. Теплой [3]. Существенный вклад в понимание механизмов управления предприятием в условиях цифровой экономики внесли А. В. Половян и А. Ф. Ялунер, рассмотревшие проблемы функционирования хозяйствующих субъектов в условиях smart-промышленности [5], а также особенности интеграции технологий больших данных и блокчейна для совершенствования бизнес-процессов [6].

Целью исследования является определение роли цифровой трансформации как основополагающего инструмента управления изменениями в компаниях розничной торговли.

Результаты исследования. Цифровая трансформация в сфере розничной торговли представляет собой комплексный процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты деятельности предприятия, кардинально преобразующий как способы создания ценности для потребителя, так и внутренние управленческие механизмы. В Российской Федерации указанный процесс поддерживается на государственном уровне в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [4]. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, в 2023-2024 гг. оборот розничной торговли демонстрировал восстановительный рост, причем сегмент онлайн-торговли увеличивался опережающими темпами. Так, например, за указанный период, оборот розничной торговли продавцов на крупных маркетплейсах в России вырос в 3 раза – с 1,56 трлн руб. до более чем 4,8 трлн руб. [7].

Необходимо подчеркнуть, что цифровая трансформация выступает не только объектом управления изменениями, но и инструментом, радикально преобразующим сам процесс их осуществления. Как обоснованно указывают А. В. Половян и А. Ф. Ялунер, применение технологий больших данных и блокчейн формирует принципиально новые возможности для управления предприятием, обеспечивая прозрачность, обоснованность и повышение скорости управленческих решений [5; 6]. Применительно к ритейлу данное положение реализуется по нескольким ключевым направлениям.

Первое направление связано с внедрением систем анализа больших данных и искусственного интеллекта, позволяющих осуществить переход от реактивной к

проактивной модели управления изменениями. Алгоритмы предиктивной аналитики обеспечивают прогнозирование потребительского спроса, оптимизацию ассортимента и динамическое ценообразование, что существенно снижает риски при реализации организационных трансформаций [8, с. 328]. Цифровые технологии формируют основу smart-промышленности, в условиях которой предприятие приобретает способность к самонастройке и непрерывной адаптации [5].

Второе направление определяется развитием омниканальных моделей продаж и электронной коммерции, трансформирующих структурные основы розничного бизнеса [3, с. 188]. Практика ведущих ритейлеров свидетельствует о том, что доля онлайн-сегмента в обороте крупных торговых сетей достигала 40–50%, что потребовало кардинального пересмотра организационных структур, логистических процессов и компетенций персонала. И. Л. Авдеева, А. А. Коровин, М. М. Мусаев в рамках исследования подчеркивают, что организационные изменения представляют собой процесс перемещения организации из текущего состояния в желаемое будущее, и цифровые инструменты существенно ускоряют этот переход [1, с. 559].

Третье направление обусловлено созданием условий для распространения гибких методологий управления. Облачные технологии и микросервисная архитектура позволяют внедрять нововведения итеративно, посредством коротких циклов с непрерывной обратной связью. Тем самым, повышается адаптивность организации и сокращается время от создания идеи до её внедрения в операционную деятельность.

Внедрение цифровых технологий существенно изменяет подходы к управлению изменениями в компании. Сравнительная характеристика традиционного и цифрового подходов к управлению изменениями в организации представлена в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика управления изменениями в организации при традиционном и цифровом подходах (составлено автором)

Сравнительный параметр	Традиционный подход	Цифровой подход
Характер управления	Реактивный, основан на прошлом опыте	Проактивный, основан на прогнозах и данных
Скорость внедрения изменений	Длительные циклы, каскадное планирование	Итеративные короткие циклы, непрерывное развёртывание
Роль данных	Ограниченная аналитика, отчёты по факту	Большие данные, предиктивная аналитика, AI-поддержка
Организационная структура	Иерархическая, функциональные подразделения	Сетевая, гибкие кросс-функциональные команды
Коммуникации и вовлечение	Директивное информирование	Непрерывная обратная связь, вовлечение сотрудников
Управление рисками	Оценка рисков на этапе планирования	Постоянный мониторинг, адаптивное реагирование

Цифровой подход к управлению изменениями отличается от традиционного использованием больших данных и искусственного интеллекта для проактивного принятия решений, итеративным характером внедрения нововведений, сетевой организационной структурой и позволяет существенно повысить скорость, обоснованность, адаптивность преобразований, что особенно важно для компаний розничной торговли, работающих в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Вместе с тем цифровая трансформация как драйвер изменений порождает ряд существенных вызовов, включая необходимость развития цифровых компетенций персонала, обеспечения информационной безопасности и преодоления сопротивления сотрудников. В этой связи приоритетной является точка зрения Дж. П. Коттера, согласно которой любой переход от знакомой ситуации к незнакомой затрагивает

методы работы организации и требует системного управленческого сопровождения [2, с. 22]. В современном мире данный подход в полной мере обосновывает необходимость использования цифровых технологий для совершенствования механизма управления изменениями в компаниях розничной торговли.

Выводы. Цифровая трансформация выступает системным драйвером управления изменениями в компаниях розничной торговли, обеспечивая переход от реактивных к проактивным моделям менеджмента. Технологии больших данных, искусственного интеллекта и омниканальные платформы кардинально преобразуют скорость, обоснованность и масштаб организационных трансформаций. Дальнейшие перспективы исследования связаны с разработкой комплексных моделей оценки зрелости цифровой трансформации и её влияния на результативность управления изменениями в организациях розничной торговли.

Список литературы:

1. Авдеева, И. Л. Управление организационными изменениями в современных производственных системах / И. Л. Авдеева, А. А. Коровин, М. М. Мусаев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 556-560. – EDN UPKWUZ.
2. Коттер, Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер; пер. с англ. – Москва: Олимп-Бизнес, 2022. – 256 с.
3. Матюшкина, И. А. Цифровая трансформация розничной торговли в России / И. А. Матюшкина, О. С. Теплая // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: Сборник статей национальной научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 19 мая 2021 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2021. – С. 186-190. – EDN HMNVCB.
4. Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7) [Электронный ресурс]. – URL: http://government.ru/info/35568/ (дата обращения: 18.03.2026).
5. Половян, А. В. Управление предприятием в условиях smart-промышленности / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 1. – С. 141-148. – EDN PYTBYS.
6. Половян, А. В. Управление предприятием на основе применения технологий больших данных и блокчейн / А. В. Половян, А. Ф. Ялунер // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2024. – № 3. – С. 62-69. – DOI 10.5281/zenodo.14326354. – EDN ADZUQW.
7. Социально-экономическое положение России – 2024 год / Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/528 (дата обращения: 18.03.2026).
8. Жуковская, И. Ф. Ритейл 4.0: розничная торговля в цифровом мире / И. Ф. Жуковская // Modern Economy Success. – 2023. – № 1. – С. 325-331. – EDN SOCRFQ.

Бунзя О.С., Дубык С.В., студенты
Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Донецкий государственный университет, РФ
olgabunza72@gmail.com, sofia.dubyk@gmail.com

РОЛЬ БАЛАНСА РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ КАК ЦЕННОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКОЛЕНИЙ Y И Z

Актуальность темы обусловлена тем, что в последние годы баланс работы и личной жизни становится одним из ключевых факторов выбора работодателя, что связано с ростом требований к условиям труда и стремлением к гармоничному развитию личности. Для поколений Y (миллениалы) и Z (зумеры) характерно переосмысление трудовых ценностей, а проблема формирования лояльности персонала приобретает особую значимость.

Анализ последних исследований и публикаций. Информационную базу исследования представляемой работы составили результаты работ Петрова Д.В., Журавлева С.И. [5], Карпова А.Б. [3; 4] и других авторов.

Целью исследования является анализ влияния баланса работы и личной жизни на формирование лояльности работников поколений Y и Z, а также выявление особенностей восприятия данной ценности.

Результаты исследования. Баланс работы и личной жизни в современной научной литературе рассматривается как комплексная социально-экономическая категория, отражающая степень согласованности профессиональной и личной сфер жизнедеятельности человека. По мнению ряда исследователей, данный баланс предполагает возможность эффективного выполнения трудовых обязанностей при сохранении физического и психологического благополучия, а также наличия времени для личностного развития и социальных взаимодействий [1; 2; 5].

С научной точки зрения выделяют несколько подходов к трактовке данного понятия:

функциональный, в рамках которого баланс понимается как распределение времени и ресурсов между различными сферами жизни;

психологический, акцентирующий внимание на субъективном ощущении удовлетворённости;

управленческий, рассматривающий баланс как инструмент повышения эффективности персонала и устойчивости организации.

Особое внимание в научной литературе уделяется поколению Z, для которого данный баланс выступает ключевым критерием выбора работодателя. Отмечается их меньшая готовность к переработкам и высокая чувствительность к психологическому комфорту. Одновременно фиксируется переход от традиционной модели трудовых отношений к ценностно-ориентированной, где совпадение личных и корпоративных ценностей становится важным условием лояльности. В этом контексте баланс работы и личной жизни рассматривается не только как социальная, но и как экономическая категория, влияющая на эффективность организаций.

Значимость баланса варьируется у разных поколений: для представителей поколений Y и Z она различна, что обусловлено особенностями их социального опыта и условий формирования. Результаты сравнения данных поколений представлены в таблице 1.

Проведённый сравнительный анализ демонстрирует различия в восприятии баланса работы и личной жизни у представителей поколений Y и Z. Для поколения Y данный фактор сохраняет значимость, однако уступает приоритет карьерному росту, профессиональной самореализации и стабильности занятости. Их трудовое поведение в

большей степени ориентировано на достижение долгосрочных карьерных целей, даже при условии временного нарушения баланса.

Таблица 1

Сравнительная характеристика поколений Y и Z (составлено авторами)

Показатель	Поколение Y	Поколение Z
Отношение к работе	Важен карьерный рост и стабильность	Важен смысл работы и комфорт
Роль баланса работы и личной жизни	Значим, но уступает карьерным целям	Один из ключевых приоритетов
Лояльность работодателю	Умеренная, зависит от условий	Снижается при отсутствии баланса
Отношение к переработкам	Допустимы	Воспринимаются негативно
Ожидания от работодателя	Соцпакет, стабильность	Гибкость, свобода, развитие

В отличие от этого, представители поколения Z рассматривают баланс работы и личной жизни как базовое условие эффективной и устойчивой трудовой деятельности. Его отсутствие напрямую влияет на уровень удовлетворённости работой, вовлечённость и готовность к продолжению сотрудничества с работодателем. Так, для поколения Z данный фактор приобретает статус одного из ключевых критериев при выборе и оценке условий труда, что отражает более выраженную ориентацию на качество жизни и психологическое благополучие. Выявленные различия в ценностных ориентациях поколений обусловливают необходимость более детального рассмотрения факторов, формирующих баланс работы и личной жизни и их влияния на организационную лояльность.

Лояльность персонала в научной литературе рассматривается как многокомпонентная характеристика отношения работника к организации, включающая эмоциональную приверженность, готовность продолжать трудовую деятельность в компании и стремление вносить вклад в её развитие. В рамках современных исследований выделяют аффективную лояльность, основанную на эмоциональной привязанности к организации; нормативную, связанную с чувством обязательства; и продолженную, обусловленную рациональной оценкой выгод от сохранения рабочего места.

Формирование лояльности напрямую связано с условиями труда и уровнем удовлетворённости работников. В этом контексте баланс работы и личной жизни выступает одним из ключевых факторов, влияющих на устойчивость трудовых отношений, особенно среди представителей поколений Y и Z.

Баланс работы и личной жизни оказывает непосредственное влияние на уровень лояльности персонала. Его соблюдение способствует формированию устойчивого позитивного отношения к работодателю, повышению вовлечённости и снижению вероятности увольнения. В противоположной ситуации, при нарушении данного баланса, возрастает риск эмоционального выгорания, снижается продуктивность труда и усиливается текучесть кадров. Наиболее выраженно данная зависимость проявляется у представителей поколения Z, для которых комфортная рабочая среда и возможность самореализации вне профессиональной сферы выступают ключевыми условиями занятости.



Рис. 1. Влияние баланса на лояльность сотрудников (авторская разработка)

На рисунке 1 отражено влияние ключевых организационных факторов на уровень лояльности сотрудников. Показано, что такие инструменты, как гибкий график работы

и возможность удалённой занятости, оказывают положительное воздействие, способствуя росту удовлетворённости трудом и укреплению приверженности организации. Существенную роль также играет поддержка ментального здоровья, снижающая уровень текучести кадров и способствующая формированию устойчивых трудовых отношений. В то же время негативные факторы – переработки, высокий уровень стресса и нарушение баланса между работой и личной жизнью – приводят к снижению лояльности и увеличению вероятности увольнения сотрудников.

Вывод. Баланс работы и личной жизни выступает одним из ключевых факторов современной кадровой политики, оказывая комплексное влияние на мотивацию, удовлетворённость трудом и устойчивость персонала. Проведённый анализ показывает, что его значимость особенно высока для поколений Y и Z, выступая важнейшей ценностью современной трудовой деятельности. Для представителей поколения Z соблюдение баланса становится определяющим критерием выбора работодателя и условием долгосрочного сотрудничества, тогда как для поколения Y он сохраняет значимость, но уступает приоритет карьерным и стабильностным ориентациям.

Нарушение баланса работы и личной жизни приводит к снижению продуктивности, росту эмоционального выгорания и повышенной текучести кадров, тогда как его обеспечение через гибкие формы занятости, удалённую работу и программы поддержки ментального здоровья укрепляет приверженность организации и повышает вовлечённость сотрудников. В условиях цифровизации и трансформации трудовых отношений роль данного фактора возрастает, что делает его стратегическим элементом для повышения эффективности деятельности и устойчивого развития компании.

Список литературы:

1. Бочаров, В. Ю. Баланс работы и личной жизни как основание типологического анализа трудового поведения / В. Ю. Бочаров // Качество занятости наёмных работников и самозанятых в России : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 14 декабря 2022 года. – Москва: Федеральный научно-исследовательский социологический центр Российской академии наук, 2023. – С. 7-14. – EDN QYGKSN.

2. Глинкина, Е. А. Сущность феномена баланса между работой и личной жизнью / Е. А. Глинкина // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития : Сборник статей XXXXII Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 24 июня 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 133-137. – EDN AWTXRS.

3. Карпов, А. Б. Вовлеченность в работу - показатель трудовой мотивации сотрудников / А. Б. Карпов // Системная психология и социология. – 2018. – № 3(27). – С. 74-83. – EDN YZUAQH.

4. Карпов, А. Б. Влияние уровня вовлеченности сотрудников на показатели деятельности организации / А. Б. Карпов // Системная психология и социология. – 2025. – № 2 (54). – С. 35-44.

5. Журавлева, С. И. Как достичь баланса между работой и личной жизнью / С. И. Журавлева, Д. В. Абрамов // Факторы развития экономики России в условиях цифровой трансформации и импортозамещения : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Москва, 06-07 декабря 2023 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – С. 55-58. – EDN OTVATB.

6. Лапшина, Е. А. Особенности формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Е. А. Лапшина // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : Сборник материалов XIX всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 23 ноября 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 201-206. – EDN EJNOYK.

Дубкова Т.Н., студентка
Научный руководитель: Половян А.В., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Dubkova@yandex.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Актуальность темы. В современных условиях экономической динамики и технологической конвергенции оптимизация бизнес-процессов компании приобретает стратегическое значение, поскольку традиционные методы повышения операционной эффективности, основанные на локальной автоматизации и административном нормировании, утрачивают адекватность в условиях высокой волатильности рынков, усложнения цепочек создания стоимости и растущих требований к персонализации продукции, скорости вывода новинок и прозрачности взаимодействия со стейкхолдерами. Цифровизация выступает не просто инструментальным дополнением, а фундаментальным катализатором перестройки организационной архитектуры, трансформируя линейные функциональные схемы в гибкие, сетевые и клиентоориентированные процессные модели, что обуславливает острую необходимость переосмысления подходов к управлению внутренними и внешними взаимодействиями на основе сквозной аналитики, автоматизации рутинных операций и алгоритмической поддержки принятия решений.

Анализ последних публикаций. В современных исследованиях вопросы цифровизации и управления бизнес-процессами отображены в трудах А.А. Рябченко [1], Е.В. Комарницкой [2], Е.О. Кравец [3], А.В. Половяна и К.И. Синицыной [4-5], Р.Н. Лепы и С.А. Маковецкого [6] и других.

Целью исследования является систематизация теоретических основ оптимизации бизнес-процессов компании в условиях цифровой трансформации.

Результаты исследования. Успешная оптимизация бизнес-процессов в цифровую эпоху базируется на фундаментальном сдвиге управленческой парадигмы, предполагающем переход от эпизодического, проектно-ориентированного реинжиниринга к непрерывному, итеративному процессному совершенствованию, реализуемому через глубокую интеграцию систем управления бизнес-процессами, технологий роботизированной автоматизации, интеллектуального анализа процессов и цифровых двойников операционной деятельности, что в совокупности формирует замкнутый контур управления, основанный на непрерывном потоке телеметрических данных, обратной связи и алгоритмической поддержке принятия решений. Такая технологическая синергия обеспечивает полную сквозную видимость процессов на всех уровнях операционной архитектуры, выявление скрытых узких мест и латентных неэффективностей, прогнозирование сбоев на основе стохастического моделирования и машинного обучения, а также динамическую корректировку маршрутов выполнения задач в режиме реального времени с учётом изменяющихся внутренних параметров и экзогенных рыночных факторов. При этом технологическая составляющая должна быть органично согласована с глубинными организационными трансформациями, включающими внедрение гибких методологий управления, перепроектирование зон ответственности и матричных структур, развитие кросс-функциональных команд и формирование корпоративной культуры, ориентированной на данные, экспериментальную деятельность, психологическую безопасность и непрерывное обучение, поскольку в рамках теории социально-технических систем именно

гармонизация технологических возможностей и человеческих компетенций определяет устойчивость трансформационных изменений.

Без системного, теоретически обоснованного и методологически выверенного преодоления институциональных барьеров, укоренённых в исторически сложившихся нормах, неформальных правилах и организационных ритуалах, сопротивления изменениям, обусловленного когнитивными искажениями, страхом утраты статусных позиций и неопределённостью новых требований к компетенциям, фрагментации информационных систем, возникающей вследствие отсутствия единой архитектуры данных, несовместимости протоколов обмена и наследия устаревших автоматизированных систем управления, дублирования функционала между подразделениями, порождающего избыточные транзакционные издержки и размывание ответственности, а также хронического дефицита цифровых компетенций на всех уровнях управленческой иерархии, внедрение передовых ИТ-решений неизбежно приводит к парадоксальному эффекту, когда технологические инвестиции, призванные повысить эффективность, оборачиваются ростом операционных издержек за счёт необходимости параллельного поддержания легаси-инфраструктуры, увеличения затрат на интеграционные работы, обучение персонала и устранение конфликтов между новыми и существующими системами.

Снижение управляемости в данном контексте проявляется в утрате прозрачности операционных потоков, затруднении консолидации отчётности, росте временны́х лагов между принятием решений и их исполнением, а также в формировании «теневых» цифровых практик, когда сотрудники, не доверяя официальным системам, создают неформальные каналы обработки данных, что подрывает целостность информационного контура и снижает качество управленческих сигналов. Усложнение архитектурных связей, в свою очередь, ведёт к экспоненциальному росту количества точек интеграции, увеличению вероятности сбоев при передаче данных, затруднению диагностики инцидентов и снижению отказоустойчивости системы в целом, что особенно критично в условиях требований к непрерывности бизнес-процессов и киберустойчивости.

Формирование критического цифрового долга, понимаемого как совокупность отложенных решений по модернизации инфраструктуры, неоптимизированного кода, недокументированных интеграций и неадекватных архитектурных компромиссов, принятых в условиях сжатых сроков и ограниченных ресурсов, представляет собой системный риск, который нивелирует потенциальные выгоды от модернизации за счёт накопления скрытых издержек на поддержку, доработку и адаптацию устаревающих решений, а также создаёт дополнительные угрозы для бизнес-непрерывности, поскольку цифровые системы, характеризующиеся высокой связностью и низкой модульностью, демонстрируют повышенную уязвимость к каскадным сбоям, кибератакам и невозможности оперативного масштабирования в ответ на изменение рыночных условий.

Ключевым методологическим ориентиром в данном контексте выступает внедрение многоуровневых рамок оценки цифровой зрелости процессов, опирающихся на международные стандарты, отраслевые бенчмарки и принципы адаптивного управления, позволяющих не только объективно диагностировать текущее состояние операционных контуров, но и определять приоритетные направления оптимизации, выбирать оптимальный баланс между жёсткой стандартизацией, необходимой для обеспечения качества и соответствия регуляторным требованиям, и необходимой адаптивностью, обеспечивающей гибкость в условиях неопределённости, а также внедрять сбалансированные системы метрик, отражающие не только традиционную экономическую эффективность и производительность, но и качество клиентского опыта, операционную устойчивость к внешним шокам, уровень кибербезопасности и защиты критических данных, а также экологическую и социальную ответственность,

что полностью соответствует современным императивам устойчивого развития и ESG-трансформации корпоративного управления. В результате формируется целостная, самообучающаяся и устойчивая процессная архитектура, способная к автономной адаптации, непрерывному совершенствованию и генерации долгосрочной ценности в условиях высокой волатильности рыночной среды, ускоряющейся технологической конвергенции и глобальной конкуренции за интеллектуальный капитал, данные и инновационные экосистемы.

Выводы. Таким образом, оптимизация бизнес-процессов в условиях цифровизации представляет собой не разовый технический проект, а непрерывный, стратегически управляемый процесс организационного развития, требующий синхронизации технологических инвестиций, процессного реинжиниринга, кадровой адаптации и развития защищённой цифровой инфраструктуры. Устойчивые результаты достигаются лишь при условии системного подхода, сочетающего поэтапное внедрение цифровых инструментов с глубинной трансформацией управленческой парадигмы, переходом к управлению на основе данных и формированию экосистемной модели взаимодействия с внешними партнёрами, поставщиками и регулирующими органами. Перспективы дальнейшего развития данной проблематики связаны с интеграцией генеративного искусственного интеллекта в процессные контуры, развитием автономных самооптимизирующихся систем и созданием отраслевых стандартов цифрового управления процессами, что позволит компаниям не только повышать операционную эффективность, но и формировать принципиально новые бизнес-модели, устойчивые к внешним шокам и способные генерировать долгосрочную ценность в условиях глобальной технологической конкуренции и ускоряющейся неопределённости рыночной среды.

Список литературы:

1. Рябченко, А. А. Мониторинг деятельности системообразующих предприятий как основа сбалансированного развития региона / А. А. Рябченко // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-7(36). – С. 101-115. – EDN WNBPFB.

2. Комарницкая, Е. В. Цифровой бренд-маркетинг как современная модель поведения организации / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 125-129. – EDN CIQAFU.

3. Кравец, Е. О. Эволюция цифровизации экономики / Е. О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 182-189. – EDN GXRRCB.

4. Половян, А. В. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами организации / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 197-203. – EDN FFBLYF.

5. Синицына, К. И. Анализ приоритетов развития экономики на основе диверсификации и конкурентоспособности / К. И. Синицына. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3 (19). – С. 55-70.

6. Лепа, Р. Н. Стратегическое планирование инновационно-экологической деятельности промышленных предприятий / Р. Н. Лепа, С. А. Маковецкий. – Текст : непосредственный // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 4 (32). – С. 60-71.

Дубнин Д.Р., студент
Научный руководитель: Гришина И.В., канд. экон. наук, доцент
Севастопольский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, РФ
dubnindaniil555@gmail.com

ЦИФРОВАЯ АНАЛИТИКА ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Актуальность. Цифровая трансформация существенно изменила саму логику управления персоналом. Кадровая служба сегодня все реже выполняет только учетные функции и все чаще становится центром анализа, прогноза и координации организационных изменений. В современных компаниях ценность представляет не накопление сведений о сотрудниках само по себе, а способность превращать эти сведения в управленческие решения до того, как проблема успеет перейти в кризисную стадию.

Именно поэтому цифровая аналитика персонала постепенно приобретает значение инструмента раннего предупреждения кадровых рисков - текучести, падения вовлеченности, дефицита компетенций, перегрузки сотрудников и снижения качества внутренних коммуникаций [1; 2; 3]. При этом современная аналитика должна не столько давать понимание того, что произошло, сколько обеспечивать понимание руководством того, что произойдет, обеспечивая сценарное моделирование развития человеческого капитала.

Для социально-экономической системы это особенно важно, потому что кадровые сбои редко остаются локальными. Даже один повторяющийся сбой в адаптации, обучении или удержании работников способен повлиять на производительность, финансовую устойчивость и репутацию организации. Следовательно, вопрос цифровой аналитики персонала связан не только с совершенствованием HR-практик, но и с более широкой научной задачей - повышением устойчивости хозяйствующих субъектов в условиях неопределенности [5].

Анализ последних исследований и публикаций. Современные работы [1-5] показывают, что цифровизация HR-процессов развивается по таким направлениям как: автоматизация рутинных операций, внедрение больших данных, использование искусственного интеллекта, предиктивная аналитика и интеграция кадровых платформ с другими информационными системами [1; 2].

В исследованиях подчеркивается, что цифровые технологии повышают скорость и точность решений, но одновременно формируют новые барьеры - высокую стоимость внедрения, нехватку квалифицированных специалистов и отсутствие единой цифровой среды для всех HR-процессов [3; 5].

Отдельно отмечается, что содержание цифровой трансформации зависит от масштаба бизнеса. Так, крупные компании чаще переходят к сложным аналитическим решениям, тогда как средний бизнес нуждается в более гибких и методически простых инструментах [4].

Актуальным для настоящей работы является и вывод о том, что HR-аналитика перестает быть вспомогательной функцией и становится способом соединить кадровые показатели с общими результатами деятельности организации [2]. Однако в большинстве публикаций акцент делается на инструментах и технологиях, тогда как прикладной вопрос о том, как именно на их основе выстроить систему раннего предупреждения рисков, раскрыт не полностью. Это создает пространство для авторского подхода.

Цель исследования. Целью работы является обоснование модели цифровой аналитики персонала как механизма раннего выявления кадровых рисков и повышения

устойчивости социально-экономических систем.

Результаты исследования. Предлагаемая модель строится на трех уровнях: сбор данных, их интерпретация и управленческая реакция.

На первом уровне фиксируются показатели, которые обычно воспринимаются разрозненно. К ним относятся: текучесть, скорость закрытия вакансий, сроки адаптации, динамика обучаемости, вовлеченность, результаты оценки, внутренние перемещения и причины увольнений.

На втором уровне эти данные сопоставляются между собой, чтобы выявить не отдельные симптомы, а устойчивые закономерности. При этом для поиска скрытых связей, например, между вовлеченностью и KPI или стилем лидерства конкретного руководителя и лагом адаптации новичков, можно использовать методы корреляционного и регрессионного анализа.

На третьем уровне информация преобразуется в конкретные управленческие действия, такие как: пересмотр нагрузки, корректировка системы наставничества, изменение программ обучения, усиление обратной связи, обновление мотивационных механизмов [1; 2].

Практический смысл цифровой аналитики состоит в переходе от реакции на уже случившееся к упреждающему воздействию. Если, например, в подразделении растет число увольнений, то это не всегда означает только неудовлетворенность заработной платой.

Нередко причиной становится сочетание ряда факторов, в частности, такими факторами могут быть:

слабая адаптация новичков;

неясные критерии оценки;

перегрузка руководителя;

разрыв между ожиданиями и реальной организационной культурой.

Аналитический подход позволяет увидеть именно эту комбинацию, а не ограничиваться самым очевидным объяснением. В этом и заключается основное преимущество цифровой аналитики персонала, то есть она помогает обнаруживать управленческие узлы социально-экономической системы до того, как они превращаются в кадровые потери [3].

Содержательно цифровая аналитика персонала может быть полезна и как инструмент «мягкой настройки» организации. Ее задача не в тотальном контроле за сотрудниками, а в создании управляемой наблюдаемости, когда руководитель видит не только итог, но и траекторию его формирования.

Это особенно важно в условиях активного использования компаниями гибридных команд, гибридной занятости, удаленной работы и усложнения коммуникационных цепочек, когда традиционные способы контроля теряют точность, а человеческий фактор становится все менее заметным, но более значимым [1; 5].

В таком контексте цифровые HR-решения выступают, по сути, не заменой управленческого опыта в социально-экономических системах всех уровней, а его усилением.

Дополнительно можно выделить эффект для организационного обучения. Если кадровая аналитика показывает, что сотрудники регулярно «застревают» на одних и тех же этапах освоения новых задач, значит, проблема лежит не в единичных ошибках, а в конструкции самой образовательной среды.

Тогда меняется логика вмешательства, т.е. вместо разовых инструктажей социально-экономическая система получает основание для редизайна образовательной среды, предполагающего пересборку обучения, наставничества и внутренней передачи знаний [1; 2; 6].

Таким образом, цифровая аналитика персонала превращается в инструмент не только контроля, но и развития человеческого капитала.

Выводы. Цифровая аналитика персонала является перспективным инструментом повышения устойчивости социально-экономических систем, поскольку позволяет переводить кадровые данные в ранние управленческие сигналы.

Ее ценность проявляется в способности выявлять скрытые риски, поддерживать качество решений и сокращать лаг между появлением проблемы и управленческим ответом.

Наиболее перспективным направлением дальнейших исследований видится разработка отраслевых моделей HR-аналитики для социально-экономических систем разного масштаба, а также уточнение набора показателей, позволяющих оценивать не только эффективность персонала, но и устойчивость всей организационной системы в целом.

Список литературы:

1. Лю, Б. Цифровые технологии в управлении персоналом: современные подходы и перспективы развития / Б. Лю, Ц. Чжан // Дискуссия. – 2024. – № 11(132). – С. 208-212. – Текст: электронный. – Режим доступа: URL: – https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-upravlenii-personalom-sovremennye-podhody-i-perspektivy-razvitiya?ysclid=mnluvzzgei644217927 (дата обращения: 04.04.2026).

2. Абрамов, В. И. Цифровизация HR-аналитики в компании: характеристики, преимущества, практики / В. И. Абрамов, А. Мухиткызы // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 887-908. – DOI 10.18334/lim.11.3.121557. – EDN VPGFWW.

3. Бугасова, Е. В. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом / Е. В. Бугасова, И. А. Шичкин // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 8. – С. 238-245. – EDN DRFCKP.

4. Цифровизация HR-процессов в российских организациях: современное состояние и перспективы / В. А. Авдеенков, А. В. Андреев, В. И. Бунькин, Ф. А. Мастяев // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 271-282. – DOI 10.18334/vinec.15.1.122505. – EDN AWPBMB.

5. Филиппова, С. Ю. Цифровая трансформация управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт / С. Ю. Филиппова // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 12(81). – С. 729-734. – EDN DLXWTC.

6. Казакова, Е. Д. Инструменты управления кадровыми рисками в системе обеспечения кадровой безопасности / Е. Д. Казакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики : в 3 т., Красноярск, 11–15 апреля 2022 года. Том 3. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2022. – С. 329-331. – EDN VFCIOX.

Ефименко С.А., студентка
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
efimenko.0400@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Актуальность. Современная экономическая ситуация диктует необходимость пересмотра подходов к управлению организацией, где на первый план выходят не только материальные, но и нематериальные факторы устойчивости. Корпоративная культура в этих условиях выступает связующим звеном между формальными требованиями законодательства и реальным поведением сотрудников. Как показывает практика, наличие даже самого совершенного кодекса этики не гарантирует соблюдения норм, если ценности организации не разделяются персоналом на уровне повседневных практик. Именно поэтому вопросы совершенствования корпоративной культуры приобретают особую значимость для компаний, стремящихся минимизировать правовые и репутационные риски.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрению вопросов, связанных с формированием и развитием корпоративной культуры, посвящены работы таких ученых, как Э. Шейн, К. Кемерон и Р. Куинн, а также отечественных авторов – Г.В. Герасимовой, Е.Ф. Власовой, Е.А. Ивановой. Вопросы взаимосвязи корпоративной культуры, морально-этических норм и нормативного регулирования исследуются в трудах Д.А. Митрофанова, Ю.В. Гордова, а также в рамках комплаенс-практик российских компаний.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ПАО «МТС» с учетом ее влияния на соблюдение морально-этических и законодательных норм.

Результаты исследования. В ходе теоретического анализа установлено, что корпоративная культура представляет собой многоуровневое явление, включающее ценности, нормы, артефакты и поведенческие паттерны. Методологические подходы к ее формированию можно систематизировать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Методологические подходы к формированию корпоративной культуры (составлено автором)

Подход	Основное содержание	Инструменты реализации
Ценностно-ориентированный	Культура как совокупность разделяемых ценностей	Опросники Хофстеде, диагностика ценностных профилей
Системный	Культура как подсистема организации, взаимосвязанная со структурой и процессами	Организационное проектирование, согласование формальных и неформальных норм
Социокультурный	Культура как результат социального взаимодействия	Развитие традиций, ритуалов, внутренних коммуникаций
Когнитивно-психологический	Культура через индивидуальные представления и установки	Обучение, развитие поведенческих компетенций, работа с установками

Особое внимание в работе уделено взаимосвязи корпоративной культуры, морально-этических норм и нормативных мер регулирования. Анализ показал, что эта связь имеет двусторонний характер: с одной стороны, культура формирует восприятие этических норм и готовность им следовать, с другой – формализованные кодексы и комплаенс-процедуры способствуют закреплению ценностей на уровне регламентов. Наиболее успешные практики российских компаний (Росатом, Selectel) демонстрируют, что эффективность этических кодексов достигается только при условии их интеграции в повседневную управленческую практику и личном примере руководства.

Эмпирическая часть исследования выполнена на базе ПАО «МТС» – одного из крупнейших операторов связи в России. Финансово-экономический анализ показал, что компания занимает лидирующие позиции на рынке (доля абонентов около 30%), однако сталкивается с рядом финансовых сложностей (табл. 2).

Таблица 2

Ключевые финансовые показатели ПАО «МТС» в 2022–2024 гг. (составлено авторами)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка, млрд руб.	534,1	605,9	703,7
Чистая прибыль, млрд руб.	36,2	55,5	51,3
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	-100,0	32,0	-4,7
Коэффициент текущей ликвидности	0,50	0,48	0,26
Чистый оборотный капитал, млрд руб.	52,6	-411,5	-591,8

Данные таблицы свидетельствуют о росте выручки при одновременном снижении чистой прибыли в 2024 г., а также о проблемах с ликвидностью и дефиците оборотных средств. Сравнительный анализ с основными конкурентами (МегаФон, Билайн, Tele2) позволил определить позиционирование МТС как премиального оператора с развитой экосистемой услуг, уступающего Tele2 в молодежном сегменте, а МегаФону – в скорости мобильного интернета.

Результаты анкетирования показали, что общий уровень удовлетворенности работой составляет 72,6% (табл. 3).

Таблица 3

Результаты оценки корпоративной культуры ПАО «МТС» (составлено автором)

Секция оценки	Средний балл	Комментарий
Рабочий процесс	80,5	Высокий уровень организации
Коммуникации в коллективе	70,9	Хорошие, есть потенциал улучшения
Качество менеджмента	70,9	В целом удовлетворительное
Мотивированность и мораль	70,8	Стабильный уровень
Традиции и инновации	70,2	Наиболее проблемная зона

Наиболее низкие оценки получены по вопросам, связанным со знанием истории организации (5 баллов) и наличием конфликтных ситуаций (6 баллов). В ходе опроса также выявлено, что около трети сотрудников сталкиваются с межпоколенческими разногласиями, а возможности личностного роста оцениваются как недостаточные. С учетом выявленных проблем разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры:

– Внедрение системы «цифровой истории» – создание интерактивного портала с хроникой развития компании, интервью с ветеранами, ключевыми вехами, что позволит повысить уровень информированности сотрудников (целевой показатель – повышение оценки по секции «традиции и инновации» до 8 баллов).

– Развитие наставничества с акцентом на адаптацию новых сотрудников – введение индивидуальных планов наставничества сроком до 6 месяцев, обучение наставников навыкам межпоколенческой коммуникации.

– Интеграция личностного роста в систему KPI – включение в индивидуальные планы развития задач, связанных с обучением, участием в проектах, освоением смежных специальностей.

Выводы. Проведенное исследование позволяет утверждать, что корпоративная культура ПАО «МТС» находится на достаточно высоком уровне развития, что подтверждается как документально закрепленными ценностями и этическими нормами, так и результатами опроса сотрудников. Предложенные рекомендации направлены на устранение этих недостатков и могут быть использованы как в практике ПАО «МТС», так и в других компаниях при условии адаптации к их специфике.

Список литературы:

1. Комарницкая, Е. В. Теория и методология формирования маркетинг-ориентированных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики : Монография / Е. В. Комарницкая. – Москва : ООО «Издательский дом «Научная библиотека», 2026. – 364 с. – ISBN 978-5-908113-40-3. – EDN XMMKXV.
2. Иванова, Е. А. Управление российскими компаниями через призму корпоративных этических кодексов / Е. А. Иванова // Речевые жанры современного общения : Тезисы докладов международной конференции, Москва, 23–25 февраля 2015 года. – Москва: Институт русского языка им. В.В. Виноградова РАН, 2015. – С. 66-68. – EDN TLSPRT.
3. Половян, А. В. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами организации / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 197-203. – EDN FFBLYF.
4. Маковецкий, С. А. Теоретическое обоснование необходимости экологического управления предприятиями / С. А. Маковецкий // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 1(29). – С. 16-27. – EDN TXRPOI.
5. Цифровая трансформация: возможности и вызовы управления социально-экономическими системами / Н. Н. Вертиль, Н. В. Шемякина, А. А. Пономаренко [и др.]. – Курск : ЗАО Университетская книга, 2025. – 221 с. – ISBN 978-5-00261-252-9. – EDN UNTMFI.
6. Тофан, А. Л. Формирование региональных стратегий в современных условиях / А. Л. Тофан // Многополярная глобализация и Россия : Материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А.Ю. Архипова, Ростов-на-Дону - Таганрог, 20–22 мая 2021 года. – Ростов-на-Дону - Таганрог: Южный федеральный университет, 2021. – С. 288-292. – EDN WQTRMS.

Закиров А.А., студент
Научный руководитель: Ялунер А.Ф., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
blackmarketomon002@gmail.com

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Актуальность. В процессе функционирования финансовые организации сталкиваются с изменением макроэкономических параметров, развитием финансовых рынков и ростом требований со стороны регулирующих органов. Совокупность факторов внешнего окружения оказывает непосредственное влияние на инвестиционную деятельность финансовых организаций. Для поддержания платежеспособности, ликвидности и устойчивости руководителям финансовых организаций необходимо управлять инвестиционными процессами на основе выбора направлений вложений, оценки рисков и контроля за результатами инвестирования. Недостаточная проработанность инвестиционных решений, слабый контроль за их реализацией и несбалансированность инвестиционного портфеля со стороны руководства приведут к снижению рентабельности, увеличению рисков и повышению операционных расходов, а также к общему ухудшению финансового состояния организации.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрению вопросов, связанных с проблемами управления инвестиционной деятельностью в финансовых организациях посвящены работы таких ученых как: К. А. Умарова [2], А. Т. Идирисова, А. В. Резников [3], Т. К. Руткаускас, А. Ю. Домников и др. [1; 4; 5].

Целью исследования является выявление особенностей управления инвестиционной деятельностью в финансовых организациях.

Результаты исследования. Управление инвестиционной деятельностью в финансовых организациях отличается сложностью и динамичностью, что обуславливает необходимость повышения качества планирования, анализа и контроля инвестиционных решений. Эффективно выстроенная система управления инвестициями позволяет рационально распределять финансовые ресурсы, выбирать наиболее перспективные направления инвестирования и обеспечивать устойчивость финансовых результатов. В свою очередь систематический контроль инвестиционной деятельности способствует своевременному выявлению отклонений от запланированной стратегии и принятию корректирующих решений. Традиционные подходы к управлению инвестициями в условиях усложнения финансовых рынков, а также роста объемов операций становятся недостаточно эффективными, что требует внедрения современных инструментов и технологий.

Одним из ключевых направлений развития является внедрение цифровых технологий и автоматизированных систем управления в инвестиционную деятельность финансовых организаций. Использование информационно-аналитических платформ позволит объединить данные о финансовых инструментах, рисках и доходности в единую систему, обеспечить оперативный доступ к информации и повысить обоснованность принимаемых решений. Ключевыми цифровыми инструментами в инвестиционной деятельности финансовых организаций являются большие данные, позволяющие более точно оценивать эффективность инвестиций, прогнозировать изменения рыночной ситуации и выявлять возможные риски. Развитие систем цифрового мониторинга инвестиционной деятельности обеспечивает постоянный контроль за состоянием инвестиционного портфеля и позволяет своевременно реагировать на внешние изменения. Внедрение современных технологий управления инвестициями способствует повышению рентабельности, снижению рисков и укреплению конкурентных позиций финансовых организаций. Вместе с тем эффективность данных решений во многом зависит от уровня готовности персонала и организации в целом к внедрению инновационных подходов.

Рассмотрим особенности управления инвестиционной деятельностью на примере Банк ВТБ (ПАО) (табл. 1).

Таблица 1

Особенности управления инвестиционной деятельностью Банк ВТБ (ПАО) (составлено автором)

Элемент управления	Характеристика	Практическая реализация
Инвестиционная политика	Ориентация на устойчивость и доходность	Приоритет на крупные государственные и корпоративные проекты
Структура инвестиций	Концентрация в ключевых секторах экономики	Вложение в облигации, кредитные инструменты, участие в проектах
Подход к управлению рисками	Консервативный с учетом требований регулятора	Диверсификация, прогнозирование
Система анализа	Использование финансовых показателей эффективности	Оценка доходности, анализ динамики активов
Организация контроля	Регулярная проверка результатов инвестиционной деятельности	Внутренний аудит, отчетность
Цифровая поддержка	Развивающаяся система аналитики и мониторинга	Применение аналитических платформ и цифровых решений

Анализируя систему управления инвестиционной деятельностью Банка ВТБ (ПАО), можно отметить, что финансовая организация ориентирована на обеспечение стабильности и надежности результатов деятельности. Основное внимание уделяется вложениям в крупные проекты и отдельные сектора экономики, что формирует устойчивую основу инвестиционного портфеля. При этом используется консервативный подход к управлению рисками, основанный на диверсификации и соблюдении требований регулятора. Вместе с тем представленные особенности свидетельствуют о том, что инвестиционная деятельность банка в значительной степени сосредоточена на ограниченном круге направлений, что может снижать гибкость управления и адаптивность к изменениям внешней среды. Кроме того, система анализа и контроля инвестиционной деятельности требует дальнейшего развития, особенно в части использования современных цифровых инструментов и повышения оперативности принятия решений.

С ростом масштабов инвестиционной деятельности усложняется управление инвестиционным портфелем. Увеличение объемов вложений требует оперативного анализа и контроля. Недостаточная скорость обработки информации и принятия решений может снижать эффективность отдельных операций. Уровень цифровизации инвестиционных процессов нуждается в дальнейшем развитии, в частности в более активном применении аналитических систем и инструментов прогнозирования.

Для повышения эффективности управления инвестиционной деятельностью, можно порекомендовать следующий комплекс мероприятий:

1. Совершенствование структуры инвестиционного портфеля. Необходимо обеспечить более равномерное распределение вложений между различными отраслями и инструментами, что позволит снизить зависимость от отдельных сегментов экономики.
2. Развитие цифровых инструментов анализа и мониторинга инвестиций. Важно расширить использование аналитических платформ, технологий больших данных и прогнозирования, что позволит ускорить принятие решений и повысить точность оценки эффективности инвестиционных вложений.
3. Повышение гибкости инвестиционной стратегии. Целесообразно внедрить механизм регулярного пересмотра приоритетных направлений инвестирования с учетом изменений внешней среды, что позволит оперативно подстраивать инвестиционную политику к текущим рыночным условиям.
4. Усиление системы контроля за результатами инвестиционной деятельности. Необходимо наладить систематический анализ доходности вложений и сопоставление фактических результатов с плановыми показателями, что позволит своевременно выявлять отклонения и корректировать инвестиционные решения.
5. Развитие системы управления инвестиционными рисками. Рекомендуется совершенствовать методы оценки и минимизации рисков, включая внедрение механизмов раннего выявления потенциальных угроз, что позволит снизить вероятность финансовых потерь и повысить надежность инвестиционной деятельности.

Предложенные мероприятия позволят Банку ВТБ (ПАО) повысить уровень финансовых показателей, укрепить позиции в рыночном сегменте, обеспечить широкую диверсификацию активов и адаптироваться к любым внешним вызовам.

Выводы. Совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью в финансовых организациях играет важную роль в обеспечении их устойчивости и эффективности функционирования. Рациональная организация инвестиционных процессов, применение современных аналитических инструментов и развитие цифровых технологий позволяют повышать качество принимаемых решений, снижать уровень рисков и более эффективно использовать инвестиционные ресурсы. В

то же время успешная реализация данных направлений возможна только при комплексном подходе, который включает совершенствование структуры инвестиционного портфеля, развитие систем мониторинга и контроля, а также повышение гибкости инвестиционной стратегии с учетом изменений внешней среды.

Список литературы:

1. Кузнецова, Е. А. Специфика формирования и управления инвестиционным портфелем банковской организации / Е. А. Кузнецова, И. С. Винникова, Т. А. Жомина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – № 4(38). – С. 150-156. – EDN AWEAXE.

2. Умарова, К. А. Управление активами и пассивами в коммерческом банке / К. А. Умарова, А. Т. Идирисова // Инновационная наука. – 2015. – Т. 1, № 5(5). – С. 110-113. – EDN TTXPWB.

3. Резников, А. В. Управление инвестиционной деятельностью кредитных организаций / А. В. Резников, А. Т. Замлелая, О. С. Абросимова // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 4. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_4_166. – EDN NHJLYN.

4. Троицкая, Н. Н. Особенности управления инвестиционной деятельностью российских компаний в современных условиях / Н. Н. Троицкая, А. Ю. Гориславец // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 5. – С. 206-211. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-5-206-211. – EDN DPUQQR.

5. Друкер, Питер Фердинанд (1909–2005). Эффективный руководитель – The effective executive / Питер Друкер ; перевод с английского Ольги Чернявской. – 7-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер : Эксмо, 2018. – 232 с. – Библиогр. в подстроч. примеч. – ISBN 978-5-00117-222-2 (в пер.) : Б. ц. – Текст : непосредственный.

Иванюшин И.А., студент
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
ilja04012007@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Актуальность. Актуальность темы исследования обусловлена активной цифровизацией клиентского сервиса и широким внедрением автоматизированных коммуникационных технологий (чат-ботов, голосовых ассистентов, систем искусственного интеллекта), направленных на повышение эффективности обслуживания, снижение затрат и ускорение обработки обращений. В условиях усиления конкуренции и роста требований к качеству клиентского опыта предприятия стремятся к максимальной автоматизации взаимодействия с клиентами, однако это сопровождается формированием рисков, связанных со снижением уровня персонализации, ограниченной гибкостью сервисных решений и ухудшением эмоциональной составляющей коммуникации. В связи с этим исследование рисков снижения качества клиентского сервиса при автоматизации коммуникаций приобретает особую значимость как фактор обеспечения баланса между операционной эффективностью и клиент-ориентированностью организаций.

Анализ последних исследований и публикаций. В современных исследованиях автоматизация клиентского сервиса рассматривается как важный фактор повышения

эффективности обслуживания. Данная проблематика рассмотрена в работах таких ученых, как А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая [7], К. И. Синицына, Е. О. Кравец [8], А. В. Половян, И. В. Гришина [9] и другие.

Рассмотрим отдельные аспекты управления качеством клиентского сервиса, представленные в работах отечественных ученых. Так, Гунин Н. А. и Танцюра В. О. [1] отмечают, что использование чат-ботов и виртуальных ассистентов способствует ускорению обработки обращений и снижению нагрузки на персонал. Рогаткин А. В. [2] подчёркивает, что технологии искусственного интеллекта повышают операционную эффективность, однако ограничены при обработке сложных и нестандартных запросов. Михайлов А. Н. [3] рассматривает применение голосовых ассистентов в клиентском сервисе, указывая на их способность оптимизировать коммуникации при сохранении зависимости от заданных алгоритмов. Чачис Д. Ю. [4] анализирует когнитивные технологии, выделяя их потенциал в обработке клиентских данных, а также риски, связанные со снижением эмоциональной составляющей взаимодействия.

Цели исследования заключается в выявлении и теоретическом обосновании рисков снижения качества клиентского сервиса при автоматизации коммуникаций и определении влияния цифровых технологий на управление клиентским опытом и эффективностью сервисных процессов.

Результаты исследования. Проведённый анализ научных публикаций показал, что автоматизация коммуникаций в клиентском сервисе оказывает комплексное влияние на качество обслуживания и клиентский опыт.

С одной стороны, внедрение цифровых инструментов способствует ускорению обработки обращений, снижению нагрузки на персонал и стандартизации сервисных процессов. С другой стороны, в научной литературе подчёркивается формирование ряда рисков, связанных со снижением качества взаимодействия с клиентами.

Среди ключевых эффектов автоматизации коммуникаций выделяются: снижение уровня персонализации обслуживания, ограниченность обработки сложных запросов, снижение эмоциональной составляющей взаимодействия, формирование недоверия со стороны клиентов, риск ухудшения клиентского опыта при полной автоматизации, а также снижение качества обслуживания в условиях высокой нагрузки (таблица 1).

Таблица 1

Риски снижения качества клиентского сервиса при автоматизации коммуникаций (систематизировано автором)

Содержание	Результат
1	*2*
Согласно исследованиям Гунина Н. А. и Танцюры В. О. [1], использование чат-ботов и виртуальных ассистентов ориентировано на стандартные сценарии взаимодействия, что ограничивает возможность учёта индивидуальных потребностей клиентов и снижает уровень персонализации обслуживания.	Снижение персонализации клиентского сервиса
В работе Рогаткина А. В. [2] отмечается, что технологии искусственного интеллекта эффективно справляются с типовыми обращениями, однако при обработке сложных и нестандартных запросов возникают ошибки, требующие вмешательства человека, что снижает общую эффективность сервиса.	Ограниченность обработки сложных клиентских запросов
Чачис Д. Ю. [4] подчёркивает, что применение когнитивных технологий в клиентском сервисе сопровождается снижением уровня эмпатии и эмоциональной вовлечённости, что негативно влияет на восприятие качества обслуживания клиентами.	Снижение эмоционального качества взаимодействия
Согласно исследованию Михайлова А. Н. [3], голосовые ассистенты обеспечивают автоматизацию обработки обращений и снижение нагрузки на контакт-центры, однако функционируют на основе алгоритмов распознавания речи и обработки естественного языка, что предполагает их работу в рамках заданных сценариев и ограничивает адаптацию к нестандартным запросам клиентов.	Ограниченная гибкость сервисных решений

Окончание табл. 1

1	*2*
Анализ научных публикаций показывает, что отказ от участия сотрудников в процессе обслуживания приводит к снижению лояльности клиентов вследствие отсутствия гибкости, индивидуального подхода и возможности оперативного решения нестандартных ситуаций.	Риск ухудшения клиентского опыта при полной автоматизации
В исследовании, посвящённом сети «Chicken House» [5], установлено, что при неэффективной организации сервисных процессов в часы пик увеличивается время ожидания заказов (до 18 минут) и возрастает количество ошибок, что свидетельствует о снижении качества обслуживания и недостаточной устойчивости сервисной системы.	Снижение качества обслуживания при высокой нагрузке сервисной системы
В исследованиях в области цифровизации сервиса отмечается, что часть клиентов воспринимает автоматизированные системы как менее надёжные по сравнению с взаимодействием с сотрудником, особенно при решении значимых вопросов, что снижает уровень доверия к компании.	Формирование недоверия к автоматизированным каналам обслуживания

Проведённый анализ показывает, что автоматизация коммуникаций формирует двойственный эффект: повышение операционной эффективности сопровождается возникновением рисков снижения качества клиентского сервиса. Использование чат-ботов, искусственного интеллекта и когнитивных технологий позволяет оптимизировать обработку стандартных обращений, однако ограничивает гибкость взаимодействия и снижает уровень персонализации.

Исследования демонстрируют, что ключевые проблемы связаны с неспособностью автоматизированных систем эффективно обрабатывать сложные запросы, обеспечивать эмоциональную составляющую коммуникации и адаптироваться к изменяющимся условиям взаимодействия. Это приводит к снижению удовлетворённости и доверия клиентов.

Вывод. Проведённое исследование показало, что автоматизация коммуникаций в клиентском сервисе оказывает двойственное влияние на деятельность организаций: повышение операционной эффективности сопровождается рисками снижения качества обслуживания и ухудшения клиентского опыта. Выявленные риски связаны с ограниченной гибкостью автоматизированных систем, снижением уровня персонализации и недостаточной эмоциональной составляющей взаимодействия. Эффективное управление данными рисками требует применения гибридного подхода, сочетающего цифровые технологии и участие сотрудников, что позволяет обеспечить баланс между эффективностью бизнес-процессов и клиент-ориентированностью.

Список литературы:

1. Гунин, Н. А. Чат-боты и виртуальные ассистенты в клиентском сервисе / Н. А. Гунин, В. О. Танцюра // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 3. – С. 112-118.

2. Рогаткин, А. В. Использование технологий искусственного интеллекта для автоматизации обслуживания клиентов / А. В. Рогаткин // Хлебопечение России. – 2022. – № 5. – С. 34-38.

3. Михайлов, А. Н. Голосовые ассистенты в клиентском сервисе: новая эра интеллектуальной поддержки / А. Н. Михайлов // Вестник науки. 2025. – № 4 (85). – С. 825-831.

4. Чачис, Д. Ю. Когнитивные технологии в автоматизации клиентского сервиса / Д. Ю. Чачис // Вестник науки. – 2025. – № 4 (85). – С. 878-882.

5. Южакова, А. Оптимизация сервисных процессов как фактор повышения удовлетворенности и лояльности клиентов: на примере сети «Chicken House» / А. Южакова, Е. С. Богомолова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 9 (127). – С. 220-224.

6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2019. – 800 с.

7. Германчук, А. Н. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505. – EDN XPACWA.

8. Синицына, К. И. Парадигмальный подход к определению понятия «цифровая трансформация» / К. И. Синицына, Е. О. Кравец // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 11. – С. 29-33. – EDN AILBPY.

9. Половян, А. В. Анализ свойств эталонной инновационно активной организации / А. В. Половян, И. В. Гришина, К. И. Синицына // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 3. – С. 81-97. – DOI 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-3-81-97. – EDN COYHND.

Изотова М.А., студентка
Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Донецкий государственный университет, РФ
izotovamari988@gmail.com

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Актуальность. Современная экономика характеризуется всеобъемлющей цифровой трансформацией, которая фундаментально изменяет принципы функционирования организаций. В этом контексте управление персоналом сталкивается с необходимостью радикальной перестройки, так как традиционные подходы перестают соответствовать новым реалиям. Интеграция цифровых технологий становится критически важным фактором для оптимизации процессов привлечения, развития и удержания человеческого капитала, а также для адаптации к изменяющимся форматам труда. Таким образом, исследование влияния цифровой трансформации на систему управления персоналом имеет высокую актуальность для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития современных организаций.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематикой цифровой трансформации и ее аспектами в рамках системы управления персоналом занимались такие ученые, как: О. Н. Баева [1], Е. А. Лапшина [3], И. С. Митин [5], М. В. Шулаева [7] и др.

Цель исследования. Проанализировать современные тенденции цифровизации кадрового менеджмента и оценить их влияние на эффективность системы управления персоналом организации.

Результаты исследования. В современной научной литературе понятие цифровой трансформации применительно к системе управления персоналом выходит далеко за рамки простой автоматизации кадровых процессов. Это сложный, многоаспектный процесс системной модернизации всей HR-функции, обусловленный переходом экономики на цифровую основу. Цифровая трансформация в данной сфере предполагает не просто внедрение отдельных информационных систем, а формирование принципиально новой философии управления человеческими ресурсами, где ключевыми драйверами выступают интеграция технологий искусственного интеллекта, больших данных, облачных платформ и предиктивной

аналитики в каждый этап взаимодействия с сотрудниками: от найма и адаптации до оценки эффективности, обучения и мотивации. Такая трансформация означает переход от административной роли кадровой службы к модели стратегического партнёрства, превращающего управление человеческим капиталом в источник конкурентных преимуществ. Результатом становится единая цифровая экосистема, объединяющая данные о компетенциях, производительности и вовлечённости в реальном времени, что позволяет принимать решения на основе точных количественных показателей. Ключевые элементы этой экосистемы: сквозная аналитика для прогнозирования текучести и выявления талантов, персонализированные траектории обучения на основе искусственного интеллекта, автоматизация рутинных операций, а также расширение удалённых, гибридных и проектных форматов занятости [1].

В сфере подбора персонала доминируют системы автоматизации воронки найма, интеллектуальный скрининг резюме, видеоинтервью с чат-ботами и прогностический поиск кандидатов. Обучение и развитие опираются на платформы персонализированного обучения, микрообучение, тренажеры виртуальной и дополненной реальности, а также интеллектуальных ассистентов. В оценке персонала ключевыми инструментами выступают системы непрерывной обратной связи, цифровые системы целеполагания, аналитические панели, а также интеграция с корпоративными системами управления проектами и взаимоотношениями с клиентами для анализа цифрового следа. Мотивация и удержание обеспечиваются платформами совокупного вознаграждения, элементами геймификации и прогностическими моделями для выявления рисков выбытия. Цифровизация позволяет снижать издержки, повышать скорость и качество кадровых решений, а также переориентировать кадровую службу с административных функций на стратегическое партнерство с бизнесом [6].

Процесс внедрения цифровых инноваций в управление персоналом сопряжён с комплексом препятствий, которые целесообразно дифференцировать на барьеры, возникающие на этапе принятия решений и старта проектов, и риски, проявляющиеся в ходе эксплуатации цифровых систем.

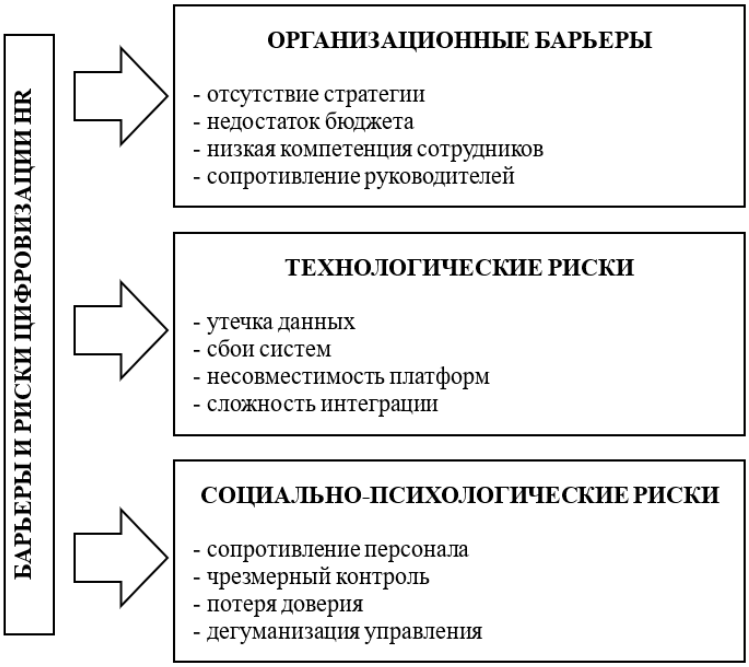


Рис. 1. Классификация барьеров и рисков внедрения цифровых инноваций в управлении персоналом (составлено автором)

В качестве методологической основы для системного анализа указанных факторов предлагается их классификация по трём ключевым группам: организационные барьеры, технологические риски и социально-психологические риски. Такое разделение позволяет не только структурировать проблемы, но и определить зоны ответственности при планировании цифровой трансформации кадровой сферы.

Перспективы развития HR-менеджмента в условиях цифровой трансформации определяются переходом от функционально-ориентированной модели управления человеческими ресурсами к экосистемной, где ключевыми драйверами выступают сквозная аналитика данных, персонализация кадровых процессов и интеграция технологий искусственного интеллекта. Дальнейшее развитие связывается с формированием предиктивных систем управления талантами, позволяющих прогнозировать не только текучесть, но и потенциальную эффективность сотрудников на разных этапах карьерной траектории. Значимым направлением становится автоматизация рутинных HR-операций с одновременным усилением стратегической роли службы персонала как архитектора организационной культуры и цифрового опыта сотрудников. Кроме того, перспективы связаны с преодолением существующих барьеров – созданием этических стандартов применения алгоритмов в кадровых решениях, обеспечением кибербезопасности персональных данных и развитием гибридных форматов взаимодействия, сочетающих технологическую эффективность с сохранением ориентации на человека. В долгосрочной перспективе HR-менеджмент эволюционирует в направлении интеллектуального управления человеческим капиталом, где цифровые платформы выступают не просто инструментами, а средой непрерывного развития и вовлечения персонала.

Выводы. Глубокая цифровизация HR-процессов переводит систему управления персоналом на уровень стратегического партнерства, замещая рутинное администрирование аналитическим подходом. Использование ИИ и предиктивных инструментов на протяжении всего кадрового цикла повышает объективность управленческого выбора и ускоряет бизнес-процессы. Вектор развития направлен на создание гибких цифровых сред, ориентированных на индивидуальный пользовательский опыт сотрудника. В конечном счете, интеграция технологий в HR-систему становится фундаментом организационной эффективности и конкурентоспособности на современном рынке.

Список литературы:

1. Баева, О. Н. Инновации в управлении персоналом организаций малого бизнеса / О. Н. Баева, Д. В. Сорокина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 8. – С. 1735-1752. – DOI 10.18334/lim.12.8.123658. – EDN OGJNIC.

2. Цифровая трансформация системы управления персоналом конкурентоустойчивых предприятий / О. Б. Главатских, Н. Н. Пушина, А. И. Троянская, Н. Н. Харитонова // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 6(108). – С. 135-137. – EDN PWJCPW.

3. Лапшина, Е. А. Цифровые платформы как инструмент управления / Е. А. Лапшина // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 173-175. – EDN EJPCYA.

4. Лукьянова, Я. Я. Цифровая трансформация структурных элементов системы управления персоналом организации в современных условиях / Я. Я. Лукьянова, Е. А. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы IX Международной научно-практической

конференции. В 2-х частях, Горловка, 29 марта 2024 года. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 244-252. – EDN CQVTLG.

5. Митин, И. С. Цифровые технологии как инновации в управлении персоналом / И. С. Митин, Д. А. Погонышева // Состояние и перспективы социально - экономического развития региона: взгляд молодых : Сборник материалов X международной студенческой научной конференции, БРЯНСК, 12 ноября 2024 года. – Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2024. – С. 207-209. – EDN WEQIGM.

6. Трансформация управления персоналом в условиях цифровой экономики: от административной функции к стратегическому партнерству / А. Ю. Анисимов, С. А. Алексахина, И. И. Молчанов, Р. Ю. Голиков // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 1131-1142. – DOI 10.18334/lim.12.5.123164. – EDN FRZJRR.

7. Шулаева, М. В. Цифровые инновации в управлении персоналом организации / М. В. Шулаева, Н. Г. Климанова // Современные направления исследований в психологии: вызовы третьего десятилетия XXI века : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ, доктора философских наук, профессора Георгия Викторовича Телятникова, 30-летию факультета психологии Тверского государственного университета, Тверь, 01–02 июня 2023 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2023. – С. 247-250. – EDN UDDAKG.

Калинчук Т.В., студентка
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
kalinchuk2024@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Актуальность. Актуальность данной темы обусловлена стремительным развитием цифровых технологий, которые радикально меняют правила ведения бизнеса и конкурентную среду. В современных условиях компании, не внедряющие цифровые решения, рискуют утратить рыночные позиции и оказаться неконкурентоспособными. Цифровая трансформация позволяет оптимизировать бизнес-процессы, снизить операционные издержки, повысить скорость принятия управленческих решений и улучшить качество взаимодействия с клиентами. Рост ожиданий потребителей в отношении удобства онлайн-сервисов и персонализации предложений дополнительно усиливает необходимость цифровизации.

Анализ последних исследований и публикаций. Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности организаций стала предметом активного изучения в последние годы. Так, основные аспекты влияния цифровой трансформации на конкурентоспособность организаций в своих работах рассмотрели: А. Г. Гаспарян [1], Е. В. Гришин [1], А. Л. Гутцул [4], Л. В. Гринцевич [2], М. С. Князев [1], Е. В. Комарницкая [3; 4] и другие. Анализ современных научных публикаций позволяет выявить ключевые компоненты воздействия цифровой трансформации на бизнес-процессы организаций.

Цель исследования заключается в рассмотрении теоретических аспектов цифровой трансформации как стратегического фактора повышения конкурентоспособности современных организаций.

Результаты исследования. Цифровизация экономики в настоящее время стала глобальным трендом и ключевой предпосылкой устойчивого развития организаций. Переход к цифровой экономике требует трансформации бизнес-процессов и взаимодействия с потребителями ради повышения гибкости, сокращения издержек и роста качества продукции и услуг - всё это напрямую влияет на повышение конкурентоспособности организаций в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

В первую очередь необходимо сформулировать чёткое определение рассматриваемых терминов.

Так, Гаспарян А. Г. определяет цифровую трансформацию как «…комплексное изменение всех аспектов деятельности предприятия на основе интеграции цифровых технологий - от автоматизации рутинных операций до переосмысления бизнес-модели.» [1, с. 172].

Конкурентоспособность, в свою очередь, представляет собой способность организации эффективно управлять внутренними ресурсами и процессами для создания устойчивого конкурентного преимущества на рынке и достижения превосходства над соперниками в борьбе за рыночную долю. В современную цифровую эпоху уровень конкурентоспособности организации определяется комплексом факторов, среди которых особенно важны: способность оперативно адаптироваться к динамично меняющимся условиям рынка, умение интегрировать передовые технологии в бизнес-процессы и возможность формировать дифференцированные, уникальные предложения, максимально отвечающие потребностям целевой аудитории.

Гаспарян А. Г. выделил следующие ключевые направления, за счёт которых цифровая трансформация способствует повышению конкурентоспособности организаций [1, с. 172]:

1. Повышения производительности труда и качества продукции.
2. Сокращения издержек.
3. Рост инновационного потенциала.
4. Ориентации на клиента.
5. Расширения рынков сбыта.

Широкое применение цифровых технологий заметно усиливает производительность и улучшает показатели качества выпускаемой продукции. Современные подходы помогают выстроить эффективную систему управления на всех этапах деятельности - от организации поставок и логистики до самого процесса изготовления. Использование автоматизированных систем контроля и наблюдения позволяет свести к минимуму влияние человеческого фактора, снизить число погрешностей и тем самым уменьшить потери и уровень брака. Более того, цифровые платформы обеспечивают высокую достоверность выполнения задач, делая процессы более стабильными и предсказуемыми: компании получают возможность точно оценивать загрузку оборудования, учитывать колебания потребительского спроса в зависимости от времени года и быстро вносить изменения в производственные планы. Это приводит к повышению общей отдачи от функционирования предприятия, совершенствуется качество готовой продукции и возрастает степень удовлетворённости заказчиков.

Одним из ключевых результатов цифровой трансформации становится снижение расходов. Автоматизация повседневных операций и использование аналитических решений способствуют существенному уменьшению операционных расходов. Так, внедрение электронного документооборота позволяет отказаться затрат на бумагу, принтеры, архивирование и доставку документов. Упрощение и стандартизация повторяющихся процедур за счёт их программной реализации экономит рабочее время персонала и оптимизирует использование ресурсов предприятия. Благодаря анализу данных становятся очевидными слабые места в управлении кадрами, что даёт возможность эффективно распределять обязанности и использовать профессиональные

навыки сотрудников по максимуму. В результате таких изменений освобождаются финансовые и трудовые ресурсы, которые могут быть направлены на решение стратегических целей бизнеса.

В условиях цифровой среды легче порождать и проверять новые концепции - использование виртуальных макетов, имитационных моделей и цифровых копий позволяет оценивать идеи без значительных расходов на реальные испытания. Инструменты совместной работы и обмена информацией ускоряют общение внутри команд и повышают эффективность межфункционального сотрудничества. Это позволяет компаниям оперативнее создавать инновационные товары и услуги, адаптировать их под потребности клиентов и вывести на рынок. Сокращение сроков реализации инноваций придаёт бизнесу преимущества: возможность первыми предлагать востребованные решения и занимать ведущие позиции в выбранном сегменте.

Комарницкая Е.В. отмечает «…доступность цифровых ресурсов среди потребителей вынуждает предприятия соответствовать новым требованиям и запросам потребителей…». [4, с. 162]. Действительно, рост доступности цифровых ресурсов среди потребителей побуждает предприятия адаптироваться к новым запросам, а использование современных цифровых каналов позволяет обеспечить персонализированный подход к клиентам, что способствует повышению их лояльности и продлению жизненного цикла взаимодействия с брендом.

В своей работе Комарницкая Е.В говорит о том, что «…большая часть современных организаций и предприятий направили свои усилия на продвижение своего бренда в онлайн-среде...» [3, с. 47]. Расширение цифровых каналов предоставляет фирмам беспрецедентные перспективы для развития. Используя интернет-платформы, компании способны значительно увеличить охват клиентов, выходя за пределы своих стран и проникая на глобальные рынки. При этом отсутствует необходимость крупных затрат на создание физической сети - первоначальные вложения остаются незначительными. Осознавая преимущества такого подхода, всё больше компаний делают ставку на активное продвижение бренда в онлайн-пространстве.

Следует отметить, что цифровая трансформация компании способна стать решающим фактором в конкуренции. Для устойчивости в современной экономике организации необходимо соответствовать новым вызовам, активно внедряя цифровые решения.

Однако ключевую роль в достижении успеха играют люди, ответственные за реализацию изменений. Само по себе наличие цифровых инструментов не гарантирует эффекта - их полезность проявляется только при грамотной эксплуатации опытными специалистами. Поэтому стратегия цифровой трансформации должна начинаться с подготовки кадров и изменения корпоративной среды.

Вывод. Цифровая трансформация выступает ключевым фактором повышения конкурентоспособности организаций в современной экономике. Она позволяет повысить производительность и качество продукции, сократить издержки, нарастить инновационный потенциал, выстроить персонализированное взаимодействие с клиентами и расширить рынки сбыта за счёт внедрения цифровых технологий. При этом успех трансформации определяется не только технологическими решениями, но и готовностью персонала к изменениям.

Список литературы:

1. Гаспарян, А. Г. Цифровая трансформация предприятий как фактор повышения их конкурентоспособности / А. Г. Гаспарян, М. С. Князев, Е. В. Гришин // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 171-178. – DOI 10.47576/2949-1908.2025.5.5.020. – EDN WXBEPV.

2. Гринцевич, Л. В. Цифровая трансформация предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности / Л. В. Гринцевич // Трансформация процессов управления: менеджмент и инновации, цифровизация и институциональные преобразования : сборник материалов международной научно-практической конференции, Курск, 25 ноября 2021 года. – Курск: Курский государственный университет, 2021. – С. 86-91. – EDN XYJMKB.

3. Комарницкая, Е. В. Модель поведения потребителей: стратегические интересы / Е. В. Комарницкая // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню экономиста, Воронеж, 30 ноября 2023 года. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2023. – С. 47-50. – EDN PEMOCS.

4. Комарницкая, Е. В. Цифровой менеджмент: состояние и перспективы / Е. В. Комарницкая, А. Л. Гутцул // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 161-163. – EDN CNLWPW.

Коваленко И.О., студент
Научный руководитель: Ялунер А.Ф., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
ghjcnjvjhj@gmail.com

РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ В СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА МАЛОГО БИЗНЕСА

Актуальность. Значимость исследования обусловлена усилением кадровой конкуренции в российском малом бизнесе. Около 65% малых предприятий столкнулись с дефицитом квалифицированных кадров, а уровень текучести персонала превышает среднеотраслевые показатели на 15-20%. В условиях санкционных ограничений и импортозамещения возможности малого бизнеса по наращиванию материального вознаграждения ограничены, что требует поиска альтернативных инструментов удержания персонала. В этой связи системный подход к организации оплаты труда, интегрирующий материальные и нематериальные стимулы, становится ключевым фактором обеспечения кадровой стабильности.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретическую базу исследования нематериальных стимулов в системе оплаты труда малого бизнеса составляют работы М. А. Корговой [1], Ю. Г. Одегова, В. В. Павловой, Л. С. Бабыниной [2], С. В. Жмура и А. Ю. Анисимова [3]. Анализ показывает, что существующие разработки ограничиваются либо общим описанием инструментов кадрового менеджмента [1], либо акцентом на интеграции кадровой политики и планирования [2]. В исследованиях подчеркивается, что на малых предприятиях возможности материального стимулирования ограничены, что выводит на первый план нефинансовые инструменты мотивации [3].

Целью исследования является оценка роли нематериальных стимулов в системе оплаты труда малого бизнеса.

Результаты исследования. В современной экономической науке проблема мотивации персонала малого бизнеса рассматривается сквозь призму поиска

оптимального сочетания материальных и нематериальных стимулов. Рассматривая возможность достижения баланса между данными стимулами, исследователи смещают акцент в сторону поведенческих механизмов, которые при относительно невысоких затратах обеспечивают повышение производительности труда. Система мотивации персонала малого предприятия должна учитывать специфику инновационной активности работников, под которой понимается интегральная характеристика, отражающая их готовность и способность к участию в генерации, реализации новых идей [1]. Принципиальная особенность малого бизнеса заключается в том, что неформальные отношения между работодателем и наемным персоналом создают благоприятную среду для применения нефинансовых инструментов стимулирования, которые в крупных организациях зачастую требуют формализованного регламентирования и значительных временных затрат [2].

Для систематизации подходов к классификации нематериальных стимулов в малом бизнесе целесообразно обратиться к иерархической теории потребностей А. Маслоу. Данная теоретическая основа позволяет структурировать инструменты мотивации в зависимости от уровня потребностей работника, который они призваны удовлетворить. Если материальное вознаграждение направлено преимущественно на удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, то нематериальные стимулы ориентированы на потребности более высоких уровней [3].

Классификация нематериальных стимулов с учетом теории А. Маслоу представлена в таблице 1.

Таблица 1

Типология нематериальных стимулов в системе мотивации малого бизнеса (составлено автором)

Тип нематериального стимула	Формы реализации	Удовлетворяемая потребность (по А. Маслоу)
Организационно-управленческий	Постановка целей, участие в принятии решений, делегирование полномочий	Потребность в самореализации, уважении, власти
Социально-психологический	Публичное признание, корпоративные мероприятия, формирование благоприятного климата	Потребность в уважении и статусе
Профессиональный	Обучение, наставничество, планирование карьеры, ротация	Потребность в самореализации, развитии
Комфортно-бытовой	Улучшение условий труда, дополнительные выходные, гибкий график	Потребность в безопасности, комфорте

Представленная классификация демонстрирует, что спектр нематериальных стимулов широк и может быть адаптирован под конкретные условия малого предприятия. Многие из перечисленных инструментов не требуют значительных финансовых затрат, но предполагают временные и организационные усилия со стороны руководителя.

Современные тенденции в области управления персоналом малого бизнеса демонстрируют растущий интерес к нефинансовым стимулам, однако сохраняется существенная дифференциация по размеру компаний. Согласно статистическим данным, лишь 57,1% малых компаний предлагают программы краткосрочного стимулирования для некоммерческого персонала, тогда как среди организаций с численностью сотрудников более 5000 человек этот показатель достигает 83% [2]. Данный разрыв указывает на существующий потенциал для распространения практик нематериального стимулирования в сегменте малого предпринимательства.

В контексте внешних факторов, влияющих на мотивационный климат, следует отметить роль государственной нефинансовой поддержки. В исследовании, проведенном по данным 27 стран Европейского Союза за период 2012-2020 гг., установлено, что государственная нефинансовая поддержка оказывает значимое положительное влияние на

инновационную деятельность малых и средних предприятий [1]. Государственная нефинансовая поддержка включает в себя следующий перечень инструментов:

– создание благоприятной институциональной среды;

– развитие человеческого капитала на основе повышения уровня квалификации сотрудников;

– обеспечение эффективной исследовательской системы.

Выявлено, что государственная нефинансовая поддержка способствует формированию коллаборативных экосистем, в рамках которых малые предприятия получают доступ к внешним источникам знаний и технологий [3].

В контексте системы оплаты труда принципиальное значение имеет вопрос о соотношении материальных и нематериальных стимулов. Согласно теоретическим положениям, система стимулирования персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, в которых материальные и нематериальные компоненты находятся в диалектическом единстве [1-2]. Игнорирование нефинансовых факторов мотивации приводит к снижению трудовой активности и росту текучести кадров, даже при условии сохранения высокого уровня заработной платы. Так как, на малых предприятиях возможности дифференциации материального вознаграждения объективно ограничены, роль нематериальных стимулов приобретает критическое значение для формирования долгосрочной лояльности персонала [3].

Нефинансовые методы мотивации не могут заменить адекватную оплату труда, но они способны существенно повысить вовлеченность и лояльность персонала при условии, что базовый уровень материального вознаграждения воспринимается работником как справедливый [2-3]. В этой связи система оплаты труда в малом бизнесе должна строиться как комплексное образование, в котором:

1. материальное вознаграждение выполняет функцию удовлетворения базовых потребностей и обеспечения экономической безопасности;

2. нематериальные стимулы выполняют функцию удовлетворения потребностей более высокого порядка, связанных с признанием, развитием и самореализацией.

Выводы. Нематериальные стимулы играют существенную и специфическую роль в системе оплаты труда малого бизнеса. Нематериальные стимулы выступают не заменой, а необходимым дополнением к материальному вознаграждению, позволяя обеспечить высокий уровень вовлеченности, лояльности и производительности персонала при относительно невысоких финансовых затратах. Ключевыми направлениями развития нематериального стимулирования в малом бизнесе являются:

1. Постановка измеримых и достижимых целей, сочетающаяся с прозрачной системой оценки результатов.

2. Обеспечение возможностей для профессионального развития и карьерного роста.

3. Создание гибких условий труда, учитывающих индивидуальные потребности работников.

Формирование эффективной системы оплаты труда на малых предприятиях предполагает не только оптимизацию материальной составляющей, но и интеграцию нематериальных инструментов мотивации, что позволяет компенсировать ресурсные ограничения, характерные для данного сектора экономики, и обеспечивает устойчивость кадрового потенциала в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 206 с.

2. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024 – 707 с.

3. Жмур, С. В. Стимулирование и оплата труда в организациях малого бизнеса / С. В. Жмур // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 463-467. – EDN NVUADU.

Краснокутская К.А., студентка
Научный руководитель: Вертиль Н.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
krasnokutskaya.kira@gmail.com

ВЛИЯНИЕ ДЕСТРУКТИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ СУБКУЛЬТУР В ОРГАНИЗАЦИИ

Актуальность. Актуальность данной работы в наших реалиях обусловлена тесной взаимосвязью факторов эффективности сотрудников, корпоративной культурой и вытекающими из нее субкультурами, а также роли руководителя в их формировании и стимуляции. Исследование данной темы позволит осознать последствия использования деструктивных методов управления на примере возможных негативных субкультур, сформированных в последствии, для дальнейшей модернизации стиля лидерства и повышения рабочей продуктивности.

Анализ последних исследований и публикаций. Первые попытки разработать концепцию корпоративной культуры как ответвления организационно-управленческой науки начались в 50-60-х годах прошлого столетия. Значительный вклад в изучение формирования субкультур в организациях внесли Эдгар Шейн, Михаэль Далтон, Дэвид Хэмптон и Харрисон Трайс. На сегодняшний день многие исследователи продолжают изучать субкультуры в организации в более узких направленностях, в их число входят: А. Д. Калейх, Г. П. Чарлес, Е. Грантлер, М. Бойле, М. Т. Майнрад, С. Херберт и другие.

Цель исследования. Целью данного исследования является формирование причинно-следственных связей между проявлением определенного стиля деструктивного управления и возникновением токсичной субкультуры в организации, для большего понимания последствий этих методов и их предотвращения в дальнейшем.

Результаты исследования. В процессе данной работы было проведено исследование терминологии связанных с ней понятий.

Под **корпоративной культурой** организации понимается «совокупность базовых коллективных представлений, которые обретает группа, разрешая те или иные проблемы адаптации к изменениям внешней и внутренней среды» [1].

Внутри корпоративной культуры, на основе индивидуальных особенностей и личностных различий сотрудников в организациях складываются обособленные **субкультуры**, где в процессе профессионального общения формируются специфические правила, ценностные установки и традиции [2]. На их образование также особое влияние имеет руководитель, стиль его управления и устоявшейся коммуникации с сотрудниками.

В процессе данной работы был сделан вывод, что при использовании различных видов деструктивного управления в корпоративной среде будут формироваться группы «защитных» субкультур.

В ответ на **агрессивную токсичность** руководителя с большей вероятностью сформируется **субкультуры «выживания»**, суть которых в самосохранении. Для них

будет характерно сокрытие определенной деятельности и информации, имитация рабочего процесса, цинизм по отношению к работе, ввиду страха нарваться на агрессию и наказание. В таких обстоятельствах лояльность смещается с организации на группу лиц в похожем положении.

Пассивно-агрессивный стиль управления влечет за собой возникновение **«оппозиционных»** субкультур (контркультур) – формах сопротивления и дистанцирования. Они формируются поскольку невозможность напрямую донести определенные замечания и деструктивный способ коммуникации порождает лишь внутреннюю злость и сплоченный протест против «врага» - некомпетентного руководителя. Характеризуются саботажем решений, высокой текучестью кадров, возникновением скрытых лидеров вне руководственного круга, подрыванием корпоративных ценностей организации в целом.

Субкультуры **«созависимости»** чаще всего формируются вокруг **нарциссичного** лидера, сочетающего в себе харизму и уверенность, но неспособного следовать рабочей этике. Такой лидер вызывает уважение, но впоследствии его стиль управления приводит к слепому повиновению. Для данной группы характерна чрезмерная привязанность к руководителю и концентрация на его признании.

Виды различных субкультур данной классификации можно увидеть на рисунке 1.



Рис 1. Классификация деструктивных субкультур (составлено автором)

Выводы. Деструктивное управление, разрушая коммуникацию между разными уровнями организаций, негативно влияет и на корпоративную культуры в целом и на сформированные субкультуры, что подрывает целостность и эффективность организации, поскольку закладывает негативные установки в основу. Анализ причин возникновения деструктивных субкультур поможет своевременно их выявлять и устранять до нанесения ущерба эффективности компании, а также предотвращать их повторное появление.

Список литературы:

1. Одинцова, О. Н. Организационная культура: сущность и методология анализа Э. Шейна / О. Н. Одинцова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 42. – С. 59-63. – EDN SQVXLP.

2. Булынский, Н. Н. Генезис проблемы формирования корпоративной субкультуры в организации / Н. Н. Булынский, А. Б. Федулов // Инновационное развитие профессионального образования. – 2012. – № 2(02). – С. 70-75. EDN TDXAXL.

Куликова С.М., студентка
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
s.kulikova0707@mail.ru

МОДЕЛЬ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ТОРГОВОЙ ПЛАТФОРМЫ

Актуальность. Современный этап развития глобальной экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией, в рамках которой традиционные линейные бизнес-модели замещаются гибкими платформенными решениями. В сфере цифровой торговли платформы стали доминирующей формой организации рынка, объединяющей тысячи независимых участников – поставщиков, потребителей и сервисных партнеров. Однако стремительный рост масштабов торговых платформ порождает принципиально новые управленческие вызовы. В отличие от классических компаний, менеджмент платформ сталкивается с необходимостью координации внешних участников, которые не находятся в прямом административном подчинении. В этих условиях ключевым фактором успеха становится система Platform Governance (платформенное управление) – совокупность правил, алгоритмов, механизмов модерации и систем рейтингования, которые определяют поведение участников и обеспечивают порядок внутри цифровой среды. В этой связи всестороннее изучение механизмов управления взаимодействием участников становится необходимым условием для обеспечения устойчивого развития и повышения эффективности современных цифровых торговых платформ.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика исследования платформенных бизнес-моделей отражена в работах таких ученых, как: Л. А. Коптева [1], А.Н. Германчук, Е. В. Комарницкая [2; 3], П. П. Пушкарева [4] и других отечественных и зарубежных ученых.

Цель исследования – исследовать влияние механизмов управления взаимодействием участников на эффективность функционирования цифровых торговых платформ.

Результаты исследования. Система управления взаимодействием участников (platform governance) представляет собой совокупность формальных и неформальных механизмов, с помощью которых цифровая платформа координирует поведение своих пользователей – продавцов и покупателей – для обеспечения устойчивого функционирования и развития экосистемы. Формальные механизмы включают правила регистрации и верификации участников, стандарты оформления товаров и услуг, условия договоров оферты, тарифную политику, процедуры разрешения споров и систему санкций за нарушение установленных норм. Неформальные механизмы, в свою очередь, опираются на репутационные системы, отзывы и рейтинги, формирование доверительной среды и развитие норм взаимности внутри сообщества. Ключевая особенность системы управления, отличающая ее от традиционных форм управления в иерархиях или на рынках, заключается в активном использовании алгоритмических методов координации: платформа не просто устанавливает правила, но и встраивает участников в программно-управляемую среду, где многие решения (ранжирование товаров, ценообразование, модерация контента) принимаются автоматически на основе заложенных алгоритмов.

В исследовании Д. Старка и П. Ванден Брука обосновывается концепция алгоритмического управления как принципиально новой парадигмы организации социально-экономических взаимодействий. Авторы подчеркивают, что «…если традиционные структуры базируются на иерархических командах, рыночных контрактах или сетевой кооперации, то цифровые платформы реализуют стратегию

«кооптации» участников…» [7]. В рамках этой модели субъекты и их активы (товары, репутация, данные) встраиваются в программно-управляемую экосистему, где правила динамически настраиваются алгоритмами. В отличие от классического тейлоризма, алгоритмы не просто регламентируют действия, а обучаются в процессе взаимодействия. В результате формируется адаптивная, но непрозрачная для участников цифровая среда.

Модель влияния системы управления на эффективность цифровой торговой платформы представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Модель влияния системы управления на эффективность цифровой торговой платформы (составлено автором на основе источников [1; 4])

Рассматривая практику управления на платформе Ozon, можно проследить, как изменения в правилах взаимодействия с продавцами влияют на параметры эффективности экосистемы. В октябре 2025 года маркетплейс скорректировал порядок обработки возвратов для продавцов, работающих по модели FBS (продажи с собственного склада). Если ранее предприниматели могли самостоятельно решать, забирать ли возвращенный товар или направлять его на склад платформы, то с 1 октября это право было изменено: все возвраты без брака стали автоматически поступать на склады Ozon для повторной реализации, а возможность вывоза появлялась только спустя 30 дней. Это изменение затронуло ключевые аспекты взаимодействия. Продавцы утратили возможность контролировать состояние возвращенной продукции перед ее повторной продажей, что повышало риск попадания к покупателям товаров с дефектами и, соответственно, увеличения негативных отзывов. Одновременно возросли транзакционные издержки предпринимателей: товары фактически оказывались в распоряжении платформы на длительный срок, а процедура их вывоза усложнилась.

Кроме того, нововведение снизило уровень доверия к площадке, поскольку продавцы восприняли его как вынужденный переход на модель FBO (торговля со складов маркетплейса) без учета их интересов, что особенно значимо для малого бизнеса, реализующего дорогостоящие или требующие особых условий хранения товары. Часть предпринимателей заявила о намерении прекратить сотрудничество с платформой. После многочисленных обращений продавцов и внимания со стороны регулирующих органов Ozon скорректировал политику: к ноябрю 2025 года была введена возможность оформлять заявки на вывоз товаров сразу после их поступления на склад, а не по истечении 30 дней. Тем не менее участники рынка отмечают, что принципиально схема не изменилась – товары по-прежнему проходят через склады маркетплейса, увеличивая сроки возвратов и ограничивая возможность проверки их состояния. Данный пример иллюстрирует, что непрозрачность правил и недостаточный учет интересов участников могут приводить к росту издержек, снижению доверия и ослаблению устойчивости платформенной экосистемы [5; 6].

Выводы. Система управления взаимодействием участников является фундаментальным фактором, определяющим эффективность и долгосрочную устойчивость цифровых торговых платформ. Качество этой системы проявляется через совокупность взаимосвязанных механизмов: формальные правила и процедуры, алгоритмические методы координации, репутационные инструменты, степень прозрачности принимаемых решений, а также способность платформы учитывать и балансировать интересы всех участников экосистемы. Именно сбалансированное сочетание данных элементов обеспечивает снижение транзакционных издержек, формирование доверительной среды, предсказуемость условий ведения деятельности и, как следствие, рост удовлетворенности как продавцов, так и покупателей.

Список литературы:

1. Коптева, Л. А. Цифровые платформы как инструмент цифровой трансформации промышленных предприятий / Л. А. Коптева, Л. В. Шабалина // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 2. – EDN AFNILN.

2. Германчук, А. Н. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505. – EDN XPACWA.

3. Комарницкая, Е. В. Современные тренды маркетинга в розничной торговле: маркетинг категорий / Е. В. Комарницкая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 205-212. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-1-205-212. – EDN ZEDGTF.

4. Пушкарева, П. П. Цифровая платформа как фактор цифровой трансформации / П. П. Пушкарева // ЦИТИСЭ. – 2022. – № 1(31). – С. 43-51. – DOI 10.15350/2409-7616.2022.1.04. – EDN AIBHFI.

5. Ozon забрал контроль над возвратами: как новые правила FBS меняют бизнес селлеров // New-Retail.ru: [Электронный ресурс]. – 08.10.2025. – URL: https://new-retail.ru/business/e_commerce/ozon_zabral_kontrol_nad_vozvratami_kak_novye_pravila_fbs_menyayut_biznes_sellerov/ (дата обращения: 15.03.2026).

6. Селлеры раскритиковали новые правила Ozon по возвратам // Retail.ru: [Электронный ресурс]. – 19.09.2025. – URL: https://www.retail.ru/news/sellery-raskritikovali-novye-pravila-ozon-po-vozvratam-19-sentyabrya-2025-269239/ (дата обращения: 15.03.2026).

7. Stark, D. Principles of Algorithmic Management / D. Stark, P. Vanden Broeck // Organization Theory. – 2024. – Vol. 5. – P. 1-24. – DOI: 10.1177/26317877241257213.

Куц А.А., студентка
Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Донецкий государственный университет, РФ
sashaegor.08.05.19@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Актуальность. В условиях ускоренной цифровизации, внедрения гибких методологий управления (Agile, Scrum) и необходимости адаптации к внешним экономическим шокам перед предприятиями возникает задача пересмотра традиционной иерархической структуры. Классическая модель линейного управления часто оказывается неспособной обеспечить необходимую скорость принятия решений. Особую остроту эта проблема приобретает для российских предприятий, вынужденных одновременно решать задачи импортозамещения и перестраивать бизнес-процессы в условиях санкционных ограничений. Трансформация уровней управления и перераспределение зон ответственности между руководителями становится ключевым фактором сохранения управляемости и конкурентоспособности организации.

Анализ последних исследований и публикаций. Среди отечественных ученых значительный вклад в разработку проблем управления в условиях цифровой трансформации внесли. Э. Н. Брагина, Н. Н. Шилова, М. В. Зенкина, А. А. Адаменко, И. И. Михалев, В. В. Горяинов, Э. И. Мантаева, И. В. Слободчикова, В. С. Голденова, А. Д. Борреманс, В. Д. Ануфриева.

Целью исследования является выявление закономерностей трансформации уровней управления и перераспределения ответственности руководителей в условиях организационных изменений, а также разработка практических рекомендаций по построению адаптивной системы управления.

Результаты исследования. В современных условиях организационные изменения на предприятии неизбежно влекут за собой трансформацию сложившейся иерархии. Традиционная трехуровневая система управления демонстрирует ограничения в ситуациях, требующих высокой скорости реагирования и межфункционального взаимодействия. Ключевым противоречием становится рассогласование между формально закрепленными полномочиями и реально возникающей в процессе изменений ответственностью.

Автором предложена схема трансформации распределения ответственности между уровнями управления в условиях организационных изменений (рисунок 1). Анализ представленной схемы позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, в условиях организационных изменений происходит изменение направленности управленческих потоков. Если в традиционной модели доминировали вертикальные нисходящие потоки (приказы, контроль), то в трансформируемой модели возникает встречное движение. Высший уровень не только ставит цели и делегирует полномочия, но и получает агрегированную отчетность с информацией о проблемах реализации. Средний уровень перестает быть простым передаточным звеном и становится активным трансформатором потоков информации, обеспечивая координацию, управление проектами и фасилитацию. Низовой уровень обретает право инициативы и ответственность за конечный результат в установленных границах.

Во-вторых, схема демонстрирует, что наиболее уязвимым звеном в процессе трансформации выступает средний уровень управления. Именно на руководителей среднего звена ложится двойная нагрузка. С одной стороны, они должны обеспечивать

стабильное выполнение текущих операционных задач. С другой стороны, они обязаны участвовать в реализации изменений, координировать работу самоуправляемых команд на низовом уровне и агрегировать обратную связь для принятия стратегических решений.



Рис. 1. Схема трансформации распределения ответственности между уровнями управления в условиях организационных изменений (составлено автором)

При этом формальный объем полномочий у среднего звена, как правило, остается прежним или даже сокращается по мере того, как часть функций уходит в проектные офисы или непосредственно на нижний уровень. Возникающий дисбаланс между растущей ответственностью и неизменными полномочиями является одним из главных источников снижения эффективности управления в переходный период.

В-третьих, трансформация низового уровня сопряжена с институциональным разрывом между декларацией самостоятельности и реальной готовностью сотрудников к принятию решений. Многолетняя практика функционирования в жесткой иерархической системе формирует у линейных руководителей и специалистов привычку ждать указаний сверху и избегать инициативы, сопряженной с риском. Переход к модели расширенной ответственности без предварительной подготовки кадров и изменения системы мотивации приводит либо к хаосу и падению дисциплины, либо к имитации самоорганизации при сохранении реального централизованного контроля.

В-четвертых, важным элементом схемы является цифровая платформа управления, обеспечивающая сквозную связь между уровнями. Ее присутствие подчеркивает, что параллельно с перераспределением ответственности необходимо выстраивать новые системы обратной связи, позволяющие высшему руководству получать достоверную информацию о реальном положении дел на операционном уровне, минуя искажающее влияние промежуточных звеньев.

Вывод. Таким образом, в ходе исследования установлено, что ключевым условием успешной трансформации является не стандартное перераспределение ответственности между уровнями управления, а синхронное изменение взаимосвязанных элементов: системы полномочий, системы мотивации, системы компетенций и системы контроля и обратной связи. Игнорирование любого из этих элементов ведет к накоплению дисбалансов и, в конечном счете, к откату к прежней жесткой иерархии либо к потере управляемости.

Учитывая вышесказанное, предлагаются следующие рекомендации по трансформации уровней управления и перераспределению ответственности:

1. Пересмотр матрицы распределения полномочий (RACI). Для каждого критического бизнес-процесса четко определить ответственных, утверждающих, консультируемых и информируемых с учетом новой иерархии, исключая дублирование функций. Особое внимание уделить пересечению зон ответственности линейных и функциональных руководителей.

2. Внедрение проектно-матричной структуры с сохранением функциональных зон. Рекомендуется переход от жесткой линейной иерархии к гибридной модели, где руководители среднего звена выступают владельцами ресурсов (экспертиза, бюджет, персонал), а руководители проектов (назначаемые из числа линейных сотрудников) несут ответственность за сроки и результат.

3. Формирование системы сбалансированных показателей для среднего звена. Разработать механизмы KPI, разделяющие ответственность за операционную стабильность (текущая деятельность, выполнение планов) и за реализацию стратегических изменений (инновации, оптимизация, развитие сотрудников).

4. Развитие компетенций самоорганизации на низовом уровне. Создать программы подготовки линейных руководителей и ключевых специалистов к принятию самостоятельных решений в рамках установленных границ ответственности (бюджетные лимиты, регламенты качества, зоны допустимых отклонений).

5. Создание системы обратной связи «снизу-вверх» на цифровых платформах. Для снижения риска информационной асимметрии внедрить регулярную отчетность низового и среднего уровня перед высшим руководством в формате дашбордов ключевых показателей, дополненную практикой кросс-уровневых стратегических сессий.

6. Формирование резерва управленческих кадров с акцентом на адаптивность. При отборе кандидатов на руководящие должности всех уровней учитывать не только профессиональные компетенции, но и способность работать в условиях неопределенности, готовность брать на себя ответственность за новые направления и умение выстраивать горизонтальные коммуникации.

Реализация предложенных рекомендаций позволит предприятиям адаптировать систему управления к современным вызовам, обеспечивая баланс между централизацией стратегического контроля и операционной гибкостью. Это, в свою очередь, способствует повышению эффективности реализации стратегии развития, снижению управленческих издержек и росту вовлеченности персонала в процессы организационных изменений.

Список литературы:

1. Брагина, Э. Н. Эволюция концепции государственного управления и трансформация целевых показателей по уровням управления / Э. Н. Брагина, Н. Н. Шилова, М. В. Зенкина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 29(3). – С. 84-91. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10235. – EDN PEXIIN.

2. Адаменко, А. А. Современные особенности цифровой трансформации процессов управления экономическими системами различного уровня / А. А. Адаменко, И. И. Михалев, В. В. Горяинов // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 399-403. – EDN LCXCOI.

3. Мантаева, Э. И. Предпосылки и перспективы цифровой трансформации государственного управления на региональном уровне / Э. И. Мантаева, И. В. Слободчикова, В. С. Голденова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2024. – Т. 26, № 3. – С. 46-56. – DOI 10.15688/ek.jvolsu.2024.3.4. – EDN WVJNWC.

4. Борреманс, А. Д. Стратегические подходы к управлению цифровой трансформацией в организациях / А. Д. Борреманс, В. Д. Ануфриева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 39-48. – DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-4-39-48. – EDN JBUMZC.

5. Лапшина, Е. А. Особенности формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Е. А. Лапшина // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы : Сборник материалов XIX всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 23 ноября 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 201-206. – EDN EJNOYK.

Левенец Д.Д., студент
Научный руководитель: Кравец Е.О., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
freaksendito@gmail.com

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ И ПЛАТФОРМАХ ЧАСТНЫХ ОБЪЯВЛЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ WILDBERRIES И AVITO)

Актуальность. В последние годы сфера интернет-торговли демонстрирует устойчивый рост, что связано с развитием цифровых технологий, изменением потребительского поведения и расширением возможностей онлайн-платформ. Особое место на рынке занимают маркетплейсы, такие как Wildberries, а также платформы частных объявлений, к которым относится Avito. Данные платформы предоставляют широкие возможности для ведения предпринимательской деятельности, привлекая как профессиональных продавцов, так и частных лиц.

В условиях высокой конкуренции и разнообразия онлайн-площадок перед участниками интернет-торговли встает вопрос выбора наиболее подходящей платформы для ведения бизнеса. Неправильный выбор может привести к увеличению издержек, снижению прибыли и росту рисков, включая финансовые потери и репутационные издержки.

Таким образом, сравнительный анализ условий ведения интернет-торговли на различных типах платформ, с учетом их специфики и особенностей функционирования, является актуальной задачей, имеющей как теоретическое, так и практическое значение для развития предпринимательской деятельности в цифровой среде.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы функционирования интернет-торговли и развития онлайн-платформ рассматриваются в работах таких исследователей, как Н. А. Соколова, Н. С. Власова, Ж. И. Аблаева, К. И. Куник, С. И. Кузнецова, И.А. Береговского, Н.Н. Кирилловой. В данных исследованиях рассматривается влияние цифровой экономики на интернет-торговлю, отмечая рост ее популярности и конкурентности, основные характеристики платформ, отличающихся высокой посещаемостью покупателями, электронные площадки, как электронные системы и как бизнес-модель.

Целью исследования является выявление особенностей и различий условий ведения интернет-торговли на маркетплейсах и платформах частных объявлений, а также определение наиболее эффективных условий их использования для различных категорий продавцов.

Результаты исследования. Условия ведения интернет-торговли на онлайн-платформах представляют собой совокупность факторов, определяющих возможности и ограничения деятельности продавца, включая требования к регистрации, уровень издержек (комиссии, логистика), степень конкуренции, механизмы формирования доверия, а также риски, связанные с осуществлением сделок. В зависимости от типа платформы – маркетплейса, такого как Wildberries, или платформы частных объявлений, как Avito – данные условия существенно различаются, что оказывает прямое влияние на эффективность деятельности продавцов и выбор ими торговой площадки.

Интернет-торговля в современных условиях развивается высокими темпами, что обусловлено ростом цифровизации экономики и изменением потребительского поведения. Существенную роль в данном процессе играют онлайн-платформы, среди которых особое место занимают маркетплейсы и платформы частных объявлений. Несмотря на схожесть основной функции – обеспечение купли-продажи товаров, данные платформы имеют принципиальные различия в условиях ведения деятельности.

Маркетплейсы, такие как Wildberries, представляют собой комплексные цифровые платформы, обеспечивающие полный цикл сделки. Для начала работы на данной платформе продавцу необходимо зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя или самозанятого, предоставить документы и принять условия сотрудничества [10]. При этом для самозанятых действуют ограничения: они могут реализовывать только продукцию собственного производства, а годовой оборот не должен превышать 2,4 млн рублей.

Дополнительной особенностью является наличие комиссий, которые оказывают значительное влияние на прибыль продавца. Так, в 2026 году комиссия на платформе Wildberries в категории одежды и обуви составляет около 34,5% при работе по модели FBO и до 38% по модели FBS, без учета затрат на логистику, хранение и эквайринг [4]. Это увеличивает финансовую нагрузку на продавцов и требует более тщательного расчета рентабельности.

Высокий уровень конкуренции на маркетплейсе обусловлен масштабами платформы: по прогнозам, в 2026 году количество продавцов на Wildberries достигает 1,2–1,3 млн, что подтверждает высокий уровень конкуренции [5]. Кроме того, ежемесячная аудитория платформы превышает 90 млн пользователей, что делает её одной из крупнейших площадок интернет-торговли. В таких условиях продавцы вынуждены активно конкурировать за внимание покупателей, используя ценовые и маркетинговые инструменты. На Avito, при сопоставимой аудитории, число активных продавцов оценивается значительно ниже, что создает более благоприятные условия для малого бизнеса.

В отличие от маркетплейсов, платформа частных объявлений, такая как Avito, функционирует по более простой и гибкой модели. Для размещения объявлений пользователю не требуется регистрация в качестве предпринимателя, что существенно снижает порог входа. Это позволяет начать торговлю практически без первоначальных вложений.

Одним из ключевых преимуществ Avito является масштаб аудитории: по данным на 2026 год, ежемесячная аудитория платформы превышает 72 млн пользователей, а общее количество пользователей достигает около 62 млн, что делает её крупнейшей доской объявлений [8]. В отличие от маркетплейсов, на платформе Avito также предусмотрена комиссия за совершение сделок, однако её размер не является фиксированным и зависит от выбранного тарифа, категории товара и типа объявления. В среднем она составляет около 3–5% и может достигать до 9% в отдельных случаях. Такая система делает условия более гибкими по сравнению с маркетплейсами [9].

Однако упрощенные условия ведения деятельности сопровождаются определенными рисками. Продавец самостоятельно отвечает за все этапы сделки, включая общение с покупателем, организацию доставки и получение оплаты. Отсутствие жесткого контроля со стороны платформы повышает значимость репутации продавца и качества взаимодействия с клиентами.

Сравнение условий ведения интернет-торговли на рассматриваемых платформах представлено в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение условий ведения интернет-торговли на маркетплейсе и платформе частных объявлений (составлено автором)

Критерий	Wildberries	Avito
Тип платформы	Маркетплейс	Платформа частных объявлений
Порог входа	высокий (регистрация, документы)	низкий
Комиссии	взимаются с продаж	отсутствуют или минимальны
Логистика	организуется платформой	осуществляется продавцом
Уровень конкуренции	высокий	средний
Формирование доверия	через систему платформы	через репутацию продавца
Основные риски	штрафы, возвраты, высокая конкуренция	мошенничество, недобросовестные покупатели

Проведённое сравнение условий ведения интернет-торговли позволяет перейти к анализу поведения продавцов на различных типах платформ. В зависимости от доступных ресурсов, опыта и целей деятельности продавцы выбирают разные модели ведения бизнеса.

Начинающие продавцы и частные лица, как правило, отдают предпочтение платформам частных объявлений, таким как Avito. Это связано с низким порогом входа, отсутствием необходимости регистрации в качестве предпринимателя и минимальными финансовыми рисками. Такие продавцы чаще реализуют товары в небольших объемах, тестируют спрос или занимаются перепродажей. В данных условиях ключевыми факторами успеха становятся скорость отклика, умение вести переговоры с покупателем и формирование положительной репутации.

В то же время более опытные предприниматели и компании ориентируются на маркетплейсы, такие как Wildberries, поскольку они предоставляют доступ к широкой аудитории и позволяют масштабировать бизнес [7]. Несмотря на более высокие издержки, включая комиссии и логистику, маркетплейсы обеспечивают стабильный поток заказов и более высокий уровень доверия со стороны покупателей. Это особенно важно при работе с новыми товарами и брендами.

Следует отметить, что выбор платформы также зависит от категории товара. Например, уникальные или бывшие в употреблении товары чаще реализуются через платформы объявлений, тогда как массовые товары с высокой конкуренцией более эффективно продаются на маркетплейсах. Это обусловлено тем, что маркетплейсы обеспечивают удобство поиска и сравнения товаров, а также стандартизированные условия покупки.

Кроме того, различия в условиях ведения деятельности формируют различные стратегии поведения продавцов. На маркетплейсах основное внимание уделяется оптимизации карточек товаров, участию в акциях, работе с отзывами и ценовой конкуренции. В свою очередь, на платформах объявлений продавцы чаще используют индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкость в установлении цены и прямую коммуникацию с покупателем.

Таким образом, различия в бизнес-моделях платформ оказывают влияние не только на условия ведения деятельности, но и на поведение продавцов, их стратегии и

эффективность работы, что необходимо учитывать при выборе площадки для интернет-торговли.

Учитывая выявленные особенности, можно предложить следующие рекомендации для продавцов в сфере интернет-торговли:

1. Начинающим продавцам целесообразно начинать деятельность на платформах частных объявлений, таких как Avito, с целью минимизации рисков и тестирования спроса на товар.
2. При наличии стабильного спроса и увеличении объемов продаж рекомендуется переходить на маркетплейсы, включая Wildberries, для масштабирования бизнеса.
3. При работе на маркетплейсах необходимо учитывать высокий уровень комиссий и дополнительных издержек, что требует тщательного расчета себестоимости и ценовой политики.
4. Продавцам на платформах объявлений следует уделять особое внимание формированию репутации, качеству коммуникации с покупателями и безопасности сделок.
5. Независимо от выбранной платформы, важным фактором успешной деятельности является ориентация на потребности клиента, качество товара и уровень сервиса.

Вывод. Таким образом, эффективная деятельность в сфере интернет-торговли требует осознанного выбора платформы с учетом её особенностей, а также применения соответствующих стратегий ведения бизнеса. В дальнейшем условия ведения интернет-торговли будут изменяться под влиянием цифровизации и развития онлайн-платформ.

Список литературы:

1. Соколов, Н. А. Особенности развития интернет-торговли в условиях цифровизации экономики / Н. А. Соколов // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 10. – С. 149-154. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.19.40.092. – EDN TUTEOH.
2. Маркетплейсы как модель электронной коммерции. Их роль в современной экономике и экономическая эффективность маркетплейсов / Н. С. Власова, Ж. И. Аблаева, К. И. Куник, С. И. Кузнецова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1(51). – С. 92-97. – EDN SWGDEE.
3. Береговский, И. А. Бизнес-модели, используемые современными маркетплейсами / И. А. Береговский, Н. Н. Кириллова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 2. – DOI 10.34709/IM.192.2. – EDN YKALZX.
4. Почему продавцы уходят с маркетплейсов: цифры, причины и что делать дальше // OneFill [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://onefill.ru/blog/pochemu-prodavtsy-ukhodyat-s-marketpleysov-tsifry-prichiny-i-chto-delat-dalshe/ (дата обращения: 31.03.2026).
5. Анализ роста числа продавцов на Wildberries в 2025 году и динамика продаж товаров // МойСклад [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://msklad-msk.ru/blog/marketplejsyi/analiz-rosta-chisla-prodavczov-na-wildberries-v-2025-godu-i-dinamika-prodazh-tovarov/ (дата обращения: 31.03.2026).
6. Почему продавцы уходят с маркетплейсов // Дзен [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://dzen.ru/a/aW9o7fpi8WNav_lW (дата обращения: 31.03.2026).
7. Анализ работы продавцов на маркетплейсах // Дзен [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://dzen.ru/a/aWjogCeSdXr5kmcE (дата обращения: 31.03.2026).
8. Авито сообщил о росте аудитории // РИА Новости [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://ria.ru/20260204/avito-2072264301.html (дата обращения: 31.03.2026).

9. Особенности интернет-торговли на маркетплейсах // Дзен [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://dzen.ru/a/abpqWPmaeCcwUIm4

10. Как открыть ИП для работы на Wildberries // ВТБ [Электронный ресурс]. – 2026. – a URL: https://www.vtb.ru/articles/registraciya-biznesa/otkryt-ip-dlya-wildbeerries/ (дата обращения: 01.04.2026).

Присяжнюк А.Р., студент
Научный руководитель: Горбань С.Н., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
Anastasiya_Prisyaghnuk@mail.ru

ГИБКИЕ ФОРМЫ ЗАНЯТОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Актуальность. Современный рынок труда трансформируется под влиянием цифровизации, платформенной экономики и изменений организации экономической деятельности. Традиционная занятость дополняется гибкими форматами: дистанционной работой, фрилансом, самозанятостью и проектной занятостью. Эти процессы системны и затрагивают не только структуру занятости, но и содержание трудовой деятельности.

Актуальность темы определяется тем, что гибкие формы занятости становятся не просто альтернативой классической, а важным инструментом развития человеческого капитала. Они позволяют быстрее адаптироваться к требованиям рынка, осваивать новые компетенции и выстраивать индивидуальные траектории профессионального развития.Распространение таких форм сопровождается ростом неопределённости, снижением стабильности трудовых отношений и изменением роли работодателя. В условиях структурных изменений экономики и роста нестандартной занятости изучение их влияния имеет значимость как на теоретическом, так и на практическом уровне.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы трансформации занятости активно рассматриваются в трудах российских исследователей. В работах В.Е. Гимпельсона и Р.И. Капелюшникова анализируются структурные изменения рынка труда и рост нестандартной занятости [1].

Вопросы дистанционной занятости и цифровой трансформации рынка труда отражены в аналитических материалах НИУ ВШЭ, где рассматриваются масштабы распространения удалённой работы в России [2].

Официальные статистические данные о занятости и её формах представлены в публикациях Росстата, что позволяет оценить количественные изменения на рынке труда. Несмотря на наличие исследований, остаётся открытым вопрос о комплексной оценке влияния гибкой занятости на развитие человеческого капитала.

Цель исследования. Целью работы является анализ гибких форм занятости как инструмента развития человеческого капитала и выявление их основных преимуществ и недостатков на основе статистических данных.

Результаты исследования. Анализ показывает, что гибкие формы занятости в России получают всё более широкое распространение и постепенно становятся устойчивой характеристикой рынка труда. По данным Росстата, в 2024 году численность занятых, работающих дистанционно, составляет миллионы человек и достигает около 10% от общей численности занятых [3]. В сравнении с допандемийным периодом наблюдается многократный рост, что подтверждает структурный характер происходящих изменений.

Согласно аналитическим материалам НИУ ВШЭ, доля работников, вовлечённых в различные формы нестандартной занятости, включая временную, частичную и проектную занятость, достигает 20-25% [2]. Это свидетельствует о том, что гибкость занятости становится нормой для значительной части экономически активного населения.

С точки зрения развития человеческого капитала, гибкая занятость демонстрирует ряд положительных эффектов. Работники получают возможность участвовать в разнообразных проектах, осваивать новые цифровые инструменты и расширять профессиональные компетенции. Более того, гибкий график позволяет совмещать трудовую деятельность с обучением, что способствует непрерывному образованию и повышению квалификации.

Дополнительно стоит отметить, что гибкие формы занятости стимулируют развитие самозанятости и предпринимательских навыков. Работники чаще принимают самостоятельные решения, несут ответственность за результат и формируют навыки самоорганизации, что также является важной составляющей человеческого капитала.

Однако наряду с преимуществами фиксируются и существенные недостатки. По данным Росстата, значительная часть работников, занятых вне стандартных трудовых отношений, сталкивается с нестабильностью доходов и отсутствием полной социальной защищённости [3]. Это проявляется в отсутствии оплачиваемых отпусков, больничных и пенсионных гарантий.

В работах Гимпельсона и Капелюшникова подчёркивается, что нестандартная занятость часто сопровождается неформальными трудовыми отношениями, что усиливает риски для работников и снижает уровень их защищённости [1]. Вследствие этого можно говорить о двойственном характере гибкой занятости: она одновременно способствует накоплению человеческого капитала и формирует новые социально-экономические риски.

Выводы. Проведённый анализ показывает, что гибкие формы занятости становятся устойчивой частью современного рынка труда и связаны с цифровизацией экономики и изменением характера труда.

Гибкая занятость способствует развитию человеческого капитала за счёт расширения возможностей получения опыта, повышения квалификации и формирования новых компетенций.

В то же время значительная доля работников сталкивается с нестабильностью доходов и ограниченным доступом к социальным гарантиям, что снижает уровень их защищённости.

В итоге гибкие формы занятости можно рассматривать как эффективный инструмент развития человеческого капитала при наличии сопутствующих социально-экономических рисков.

Список литературы:

1. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Нестандартная занятость и российский рынок труда : препринт WP3/2005/05 [Электронный ресурс]. – М.: ГУ ВШЭ, 2005. – 36 с. – URL: https://www.hse.ru/data/2010/05/04/1216408139/WP3_2005_05.pdf (дата обращения: 21.03.2026).

2. Работа на дому и дистанционная занятость в России [Электронный ресурс] / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М., 2021. – URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/463148459.pdf (дата обращения: 21.03.2026).

3. Рабочая сила, занятость и безработица в России. 2024 : статистический сборник [Электронный ресурс] / Росстат. – М., 2024. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.pdf (дата обращения: 21.03.2026).

Речкина А.Х., студентка
Научный руководитель: Половян А.В., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Rechkina@yandex.ru

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Актуальность. В условиях ускоряющейся цифровой трансформации глобальной экономики и нарастающей технологической конкуренции проблема повышения конкурентоспособности предприятия приобретает особую научную и практическую значимость, поскольку традиционные источники конкурентных преимуществ, базирующиеся на масштабировании производства, минимизации издержек и доступе к сырьевым ресурсам, постепенно утрачивают определяющую роль, уступая место факторам адаптивности, инновационности, качества данных и скорости реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. Цифровизация выступает не просто технологическим трендом, а системным императивом, трансформирующим базовые условия ведения бизнеса, перестраивающим цепочки создания стоимости и формирующим новые требования к организационным компетенциям, что обуславливает острую необходимость разработки научно обоснованных путей повышения конкурентоспособности, учитывающих специфику цифровой экономики, особенности отраслевой динамики и многоуровневый характер современных конкурентных взаимодействий.

Анализ последних публикаций. В современных исследованиях вопросы об управлении цифровизации и конкурентоспособности отображены в трудах А.В. Половяна и К.И. Синицыной [1-3], Р.И. Балашовой и Е.В. Комарницкой [4], Е.О. Кравец [5], Г.Г. Надворной, С.В. Климчук, М.С. Оборина и Т.Е. Гварлиани [6] и других.

Целью исследования является систематизация подходов повышения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации.

Результаты исследования. Повышение конкурентоспособности в цифровую эпоху базируется на синхронной и взаимно обусловленной реализации нескольких взаимосвязанных направлений, образующих целостную систему организационно-технологической трансформации, где:

во-первых, технологическая модернизация производственных и управленческих процессов осуществляется через глубокую интеграцию промышленного интернета вещей, цифровых двойников, предиктивной аналитики и распределённых облачных платформ, что обеспечивает формирование киберфизических контуров управления, сквозную видимость операционных потоков в реальном времени, симуляционное тестирование технологических режимов и алгоритмическую поддержку тактических и стратегических решений на основе верифицированных данных, минимизируя влияние когнитивных искажений и латентных задержек в цепочках принятия решений;

во-вторых, процессная оптимизация реализуется не через фрагментарную автоматизацию, а через системный реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение гибких и бережливых методологий управления, интеллектуальный анализ процессов и роботизацию рутинных операций, что позволяет трансформировать линейные функциональные схемы в адаптивные сетевые архитектуры, существенно сократить операционные и транзакционные издержки, повысить вариативность производственных линий и обеспечить динамическую маршрутизацию задач в условиях волатильности спроса и нестабильности внешних поставок;

в-третьих, развитие человеческого капитала выступает фундаментальным условием абсорбции технологических инноваций и требует перехода от статических должностных инструкций к динамическим портфелям компетенций, реализуемого через формирование цифровых навыков на всех уровнях иерархии, внедрение персонализированных систем непрерывного обучения и рескиллинга, создание кросс-функциональных проектных команд с распределённой ответственностью и культивирование организационной культуры, характеризующейся психологической безопасностью, готовностью к экспериментальной деятельности и институционализированным механизмом извлечения уроков из управленческих ошибок;

в-четвёртых, построение экосистемных взаимодействий с технологическими провайдерами, научно-исследовательскими центрами, венчурными структурами и партнёрами по цепочке создания стоимости обеспечивает переход от замкнутых инновационных моделей к открытым платформам ко-креации, что существенно расширяет доступ к передовым разработкам на ранних стадиях их коммерциализации, способствует совместной генерации интеллектуальной собственности, диверсифицирует инновационные риски и усиливает устойчивость цепочек поставок за счёт сетевых эффектов и взаимной синхронизации операционных ритмов.

При этом критически важным условием успешной реализации данных направлений выступает внедрение многоуровневых систем оценки цифровой зрелости, которые, опираясь на международно признанные стандарты и верифицированные отраслевые бенчмарки, функционируют не как статические диагностические инструменты, а как динамические управленческие контуры обратной связи, обеспечивающие комплексную верификацию текущего состояния технологического ландшафта, архитектоники бизнес-процессов, уровня интероперабельности информационных систем и качественного потенциала человеческих ресурсов. Подобные системы, базирующиеся на принципах системного анализа, кибернетического регулирования и теории динамических способностей, позволяют не только объективно диагностировать структурные асимметрии между технологическими возможностями и организационной готовностью, но и формировать вероятностные сценарии развития, выявлять приоритетные области для капитальных и операционных инвестиций посредством применения методов многокритериальной оптимизации и расчётно-аналитического моделирования экономической отдачи, а также отслеживать динамику трансформационных изменений в режиме непрерывного мониторинга за счёт глубокой интеграции с корпоративными хранилищами данных, системами бизнес-аналитики и телеметрическими платформами.

Корректировка стратегических ориентиров на основе сбалансированных метрик предполагает переход от фрагментарной ретроспективной отчётности к интегральным аналитическим дашбордам, отражающим не только традиционные финансово-экономические индикаторы, такие как рентабельность активов, оборачиваемость капитала и удельные операционные издержки, но и нематериальные, однако критически значимые параметры: операционную устойчивость к экзогенным шокам и каскадным технологическим сбоям, глубину персонализации клиентского опыта и индекс лояльности стейкхолдеров, уровень киберустойчивости, зрелость политик управления данными и соответствие регуляторным требованиям в сфере информационной безопасности, а также экологическую эффективность, углеродный след производственных циклов и социальную ответственность в рамках ESG-парадигмы, что обеспечивает трансформацию стратегического планирования из линейного в адаптивное, проактивное и основанное на доказательных данных.

Формирование такой метрической архитектуры, органично интегрированной с механизмами предиктивной аналитики и сценарного моделирования, создаёт институциональную основу для генерации самоадаптивной системы управления, способной к непрерывному организационному обучению, автоматизированной оптимизации операционных контуров, превентивному выявлению узких мест и минимизации накопленного цифрового долга за счёт модульной декомпозиции устаревших решений, рефакторинга архитектурных связей и поэтапной миграции на современные технологические стандарты

Выводы. Таким образом, пути повышения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации не сводятся к механическому внедрению отдельных технологических решений, а представляют собой комплексный, стратегически управляемый процесс организационного развития, требующий синхронизации технологических инвестиций, процессного реинжиниринга, кадровой адаптации и развития защищённой цифровой инфраструктуры. Устойчивое конкурентное преимущество формируется лишь при условии системного подхода, сочетающего поэтапное внедрение цифровых инструментов с глубинной трансформацией управленческой парадигмы, переходом к управлению на основе данных и формированию культуры непрерывного совершенствования и экспериментальной деятельности. Перспективы дальнейшего развития данной проблематики связаны с интеграцией генеративного искусственного интеллекта в контуры принятия стратегических решений, развитием автономных самооптимизирующихся производственных систем и созданием отраслевых стандартов цифрового управления конкурентоспособностью, что позволит предприятиям не только адаптироваться к текущим вызовам, но и формировать принципиально новые бизнес-модели, устойчивые к внешним шокам и способные генерировать долгосрочную ценность в условиях глобальной технологической конкуренции и ускоряющейся неопределённости рыночной среды.

Список литературы:

1. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы: монография / А В. Половян, К. И. Синицына. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 304 с. – Текст : непосредственный.

2. Половян, А. В. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами организации / А. В. Половян, К. И. Синицына // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 197-203. – EDN FFBLYF.

3. Синицына, К. И. Анализ приоритетов развития экономики на основе диверсификации и конкурентоспособности / К. И. Синицына // Вестник Института экономических исследований. – 2020. – № 3(19). – С. 55-70. – EDN QNNRZL.

4. Балашова, Р. И. Генезис сущности конкурентоспособности предприятия / Р. И. Балашова, Е. В. Комарницкая // Менеджер. – 2017. – № 2(80). – С. 159-169. – EDN YQCZQJ.

5. Кравец, Е. О. Эволюция цифровизации экономики / Е. О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 182-189. – EDN GXRRCB.

6. Теория и методология оценки экономического потенциала предприятий / Г. Г. Надворная, С. В. Климчук, М. С. Оборин, Т. Е. Гварлиани // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2016. – № 6(48). – С. 70-90. – DOI 10.15838/esc.2016.6.48.4. – EDN XRQDEB.

Савченко С.Д., студент
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
semensava07@gmail.com

ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ НА ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Актуальность темы исследования. В современных финансовых рынках возрастает роль поведенческих факторов в принятии инвестиционных решений. Финансовый рынок представляет собой систему обращения финансовых инструментов (акций, облигаций, валюты и производных инструментов), где цены формируются под воздействием спроса и предложения, а участники стремятся к оптимальному соотношению доходности и риска.

Однако, несмотря на положения гипотезы эффективного рынка о рациональности инвесторов и полном отражении информации в ценах, на практике наблюдаются отклонения от рациональной модели. В условиях нестабильности решения инвесторов нередко определяются психологическими факторами – страхом, паникой, стадным эффектом и неприятием потерь, что усиливает волатильность и приводит к рыночным аномалиям. Это обусловливает научную и практическую значимость исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретической основой исследования послужили положения гипотезы эффективного рынка, сформулированной Ю. Фамой [2], а также концепции поведенческой экономики, разработанные Д. Канеманом и А. Тверски [5]. В научной литературе значительное внимание уделяется изучению влияния когнитивных искажений, эмоций и социальных факторов на инвестиционные решения, формированию рыночных аномалий и отклонений от рационального поведения инвесторов [1; 3; 4].

Цель исследования. Проанализировать влияние психологических факторов на поведение инвесторов на финансовом рынке и выявить отклонения от рациональной модели, объясняемые поведенческими особенностями участников рынка.

Результаты исследования. По итогам проведенного анализа теоретической литературы установлено, что психологические факторы играют ключевую роль в отклонениях от рационального поведения инвесторов. Так, Осмоловец С.С. придерживается точки зрения: «…Деятельность инвесторов является ключевым фактором, определяющим направление и интенсивность распределения капитала на финансовом рынке…» [2, с. 351]. Аналогично, Гришина Н.П. подчеркивает: «…Поведенческие финансы изучают причины и следствия неэффективности финансовых рынков: где встречаются неэффективности рынка и почему они существуют; почему простым инвесторам свойственно ошибаться…» [4, с. 10].

Данные положения получают развитие в исследованиях, посвященных управлению в кризисной среде.

Проанализировав подходы к антикризисному управлению, Комарницкая Е.В. отмечает: «…В условиях неопределенности и изменяющихся кризисов, организации вынуждены сталкиваться с новыми вызовами, которые требуют комплексного решения проблем…» [7, с. 71]. Указанная характеристика кризисной среды может быть экстраполирована и на финансовые рынки, где неопределенность усиливает влияние психологических факторов на поведение инвесторов.

Гипотеза эффективного рынка, разработанная Юджином Фамой, утверждает, что цены финансовых активов отражают всю доступную информацию и исключают возможность систематического получения сверхприбыли [2]. Выделяют три формы

эффективности: слабую, полусильную и сильную. Слабая форма учитывает прошлые цены и объемы торгов, исключая устойчивое преимущество технического анализа. Полусильная отражает всю публичную информацию, снижая эффективность фундаментального анализа. Сильная предполагает учет даже инсайдерской информации [2].

Однако выявленные рыночные аномалии поставили под сомнение универсальность данной гипотезы и способствовали развитию поведенческой экономики, изучающей влияние психологических факторов и ограниченной рациональности инвесторов [1; 3; 4]. Важное место в ней занимает теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски, согласно которой потери воспринимаются сильнее равных выигрышей, что объясняет отклонения поведения инвесторов от рациональной модели [5].

Современный подход рассматривает финансовый рынок как систему взаимодействия рациональных и поведенческих факторов (рис. 1).



Рис. 1. Модель трансформации психологических факторов в рыночную волатильность (составлено на основе [1; 3; 4])

На рисунке 1 показана последовательная трансформация от рациональной модели к реальной динамике рынка. Психологические факторы (эмоции, психология толпы, когнитивные искажения) вызывают отклонения в поведении инвесторов – панику и жадность, что в конечном итоге приводит к росту волатильности и отклонениям цен от фундаментальных значений.

Психологические факторы существенно влияют на инвестиционные решения и динамику финансовых рынков, вызывая отклонение поведения инвесторов от рациональной модели. В условиях неопределённости и высокой информационной нагрузки решения нередко принимаются под влиянием эмоций, что усиливает ценовые колебания и приводит к отклонению рыночных цен от фундаментальной стоимости активов.

Одним из ключевых факторов является паника, возникающая в периоды нестабильности и кризисов и приводящая к массовым продажам активов, росту волатильности и усилению рыночной нестабильности. Существенную роль также играет неприятие потерь, при котором инвесторы сильнее реагируют на убытки, что вызывает эффект диспозиции – преждевременную фиксацию прибыли и удержание убыточных активов.

Таблица 1

Влияние психологических факторов на поведение инвесторов и финансовый рынок

Психологический фактор	Проявление поведения инвесторов	Влияние на финансовый рынок
Паника	Массовая продажа активов, эмоциональные решения	Рост волатильности, резкие падения цен
Неприятие потерь	Удержание убыточных активов, ранняя фиксация прибыли	Искажение рыночных цен, замедление коррекции рынка
Стадный эффект	Следование за большинством, копирование решений других инвесторов	Формирование финансовых пузырей, усиление колебаний рынка

Не менее значимым является стадный эффект, выражающийся в ориентации инвесторов на действия большинства и способствующий формированию финансовых пузырей. В условиях цифровизации влияние психологических факторов усиливается вследствие быстрого распространения информации и роста неопределённости, повышая восприимчивость инвесторов к панике и стадному поведению.

Выводы. Проведённый анализ показал, что функционирование финансовых рынков определяется сочетанием рациональных механизмов гипотезы эффективного рынка и поведенческих факторов, влияющих на инвестиционные решения участников. Паника, стадный эффект и неприятие потерь вызывают отклонение цен от фундаментальной стоимости и усиливают рыночную волатильность, подтверждая необходимость учета психологических факторов при анализе финансовых рынков.

Список литературы:

1. Дорина, Е. Б. От гипотезы эффективности фондового рынка к теории поведенческих финансов / Е. Б. Дорина // Белорусский экономический журнал. – 2013. – № 4(65). – С. 118-125. – EDN VDTZYH.

2. Осмоловец, С. С. Теоретические подходы к определению критериев эффективного финансового рынка / С. С. Осмоловец // Научные труды Белорусского государственного экономического университета : Сборник научных трудов. Том Выпуск 15. – Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2022. – С. 350-356. – EDN JXUSOT.

3. Аблямова, И. А. Поведенческая экономика и ее применение к прогнозированию финансовых рынков / И. А. Аблямова // Конкурентоспособность территорий : Материалы XX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях, Екатеринбург, 27–28 апреля 2017 года / Ответственные за выпуск: Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Том Часть 3. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. – С. 3-6. – EDN YSRASE.

4. Гришина, Н. П. Теория поведенческих финансов как существенный фактор оценки инвестиционных условий для принятия решений на рынке ценных бумаг / Н. П. Гришина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 5(39). – С. 9-13. – EDN OOIEBN.

5. Горецкая, В. А. Поведенческие финансы: использование теории перспектив в процессе принятия инвестиционных решений / В. А. Горецкая // Финансы, денежное обращение и кредит: научные исследования, разработки и внедрения : сборник материалов Международного научного е-симпозиума, Москва, 28–30 августа 2013 года / под редакцией В.Д. Фетисова. – Москва: Международный центр научно-исследовательских проектов, 2013. – С. 6-16. – EDN RQCYIH.

6. Комарницкая, Е. В. Антикризисное управление в рамках концепции менеджмента / Е. В. Комарницкая, А. Л. Гутцул // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VII Международной научной конференции, посвящённой 85-летию Донецкого национального университета, Донецк, 27–28 октября 2022 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 5. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. – С. 115-117. – EDN NTCTGQ.

7. Комарницкая, Е. В. Антикризисные стратегии в рамках устойчивого развития / Е. В. Комарницкая // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства : Материалы X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Ялта, 28–31 марта 2023 года / Отв. редактор А.В. Олифиров. Том Часть 1. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 71-73. – EDN RBXKSW.

Садах Д.Д., студентка
Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
sadahdasha@rambler.ru

КАРЬЕРНЫЕ ОЖИДАНИЯ ПОКОЛЕНИЯ Z И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Актуальность. Появление поколения Z на рынке труда обусловливает необходимость переосмысления традиционных подходов к управлению. Цифровая эпоха и глобализация сформировали у молодежи особые ценностные установки и модели поведения. Понимание карьерных ожиданий этого поколения становится важным фактором конкурентоспособности организаций. Исследование направлено систематизацию знаний в этой области и разработку рекомендаций по эффективной интеграции поколения Z в современные компании.

Анализ последних исследований и публикаций. Выявлению ключевых характеристик поколения Z, влияющих на их профессиональное поведение, посвящены работы таких ученых, как Ю. В. Бельская [1], Р. В. Леза [4]. Особенности трудовой мотивации и рекомендации для адаптации управленческих стратегий, направленных на повышение вовлечённости, мотивации и продуктивности сотрудников изучили И. А. Шилинскайте [5], O. Shinde [6].

Цель работы – выявить ключевые карьерные ожидания поколения Z и разработать практические рекомендации по их реализации в структурах современных организаций для повышения продуктивности сотрудников.

Результаты исследования. Представители поколения Z, чьи годы рождения охватывают период с 1997 по 2012 год, часто именуются «цифровыми аборигенами» или «детьми цифровой эры». Это связано с тем, что их взросление пришлось на период активного развития цифровых технологий и повсеместного распространения интернета. Благодаря интернету поколение Z начинает рано зарабатывать: активно ведут собственные блоги или проекты, монетизируют хобби, открывают собственные онлайн-магазины или создают собственные образовательные курсы [5].

В январе 2026 года проведён опрос респондентов в возрасте 18-25 лет, целью которого являлась идентификация карьерных ожиданий данной возрастной группы и выявление ключевых факторов, влияющих на их трудовое поведение.

Респондентам было предложено оценить важность ряда критериев при поиске места работы или стажировки по шкале от 1 (совсем не важно) до 5 (очень важно). Распределение ответов показало, что для поколения Z наиболее значимыми являются следующие аспекты (доля респондентов, поставивших максимальный балл): компетентный и поддерживающий руководитель – 70,2%; хороший баланс между работой и личной жизнью – 68,1%; дружелюбная и поддерживающая атмосфера в коллективе – 62,8%; высокая заработная плата – 58,5%; стабильность и гарантии занятости – 50,0%; возможность развивать новые навыки и учиться – 47,9%; гибкий график и возможность удаленной/гибридной работы – 42,6%; интересные и разнообразные задачи – 38,3%. Полученные результаты свидетельствуют о приоритете психологических и организационных условий (качество руководства, баланс, климат в коллективе) над сугубо материальными стимулами, хотя последние также сохраняют высокую значимость.

Анализ причин увольнения респондентов с предыдущих мест работы или намерений покинуть текущее позволил выделить следующие факторы: низкая заработная плата или отсутствие перспектив роста дохода – 10,9%; отсутствие

возможностей для карьерного роста и развития – 8,7%; неинтересные и однообразные задачи – 8,7%; плохой баланс между работой и личной жизнью (переработки, отсутствие гибкого графика) – 8,7%; чувство профессионального выгорания – 8,2%.

Таким образом, текучесть кадров среди поколения Z обусловлена как финансовыми причинами (низкая оплата, отсутствие роста дохода), так и проблемами, связанными с содержанием работы и организацией труда (отсутствие развития, дисбаланс труда и отдыха, выгорание). Исследования показывают, что восприятие справедливости оплаты значительно влияет на намерения уйти с работы, при этом сотрудники поколения Z с большей вероятностью покинут организации, которые не соответствуют их ожиданиям по оплате [6].

Поколение Z характеризуется стремлением избегать рутинной работы. Для данной группы приоритетны не фиксированные рабочие часы, а соблюдение дедлайнов при сохранении автономии в планировании времени [4]. Представители поколения уважают себя и своё личное пространство и хотят наслаждаться жизнью. Они готовы работать с большим старанием, если их труд получает должное признание и в коллективе создается стабильная, психологически комфортная среда. Не менее значимы осознание вклада в успех компании и наличие перспектив карьерного и профессионального роста. Кроме того, они ценят возможность изучать новое и развиваться. Наставничество, персонализированные образовательные программы необходимы для удержания сотрудников [1]. В связи с этим успешная реализация карьерных ожиданий поколения Z в современных организациях включает чёткую постановку задач, гибкий график, возможности роста.

В ходе исследования респондентам был задан вопрос о значимости учета их мнения как младших специалистов в процессе принятия управленческих решений (рис. 1).

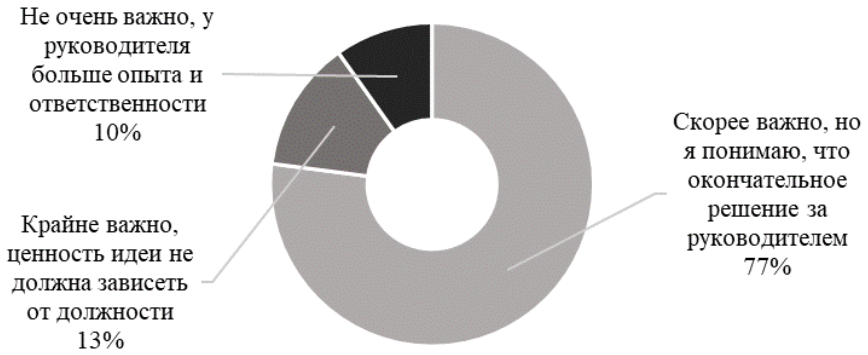


Рис. 1. Ответ представителей поколения Z на вопрос: «Насколько для вас важно, чтобы мнение младшего специалиста учитывалось при принятии решений в компании?» (составлено автором)

Молодые сотрудники готовы признавать авторитет руководства, но хотят, чтобы их профессиональный вклад оценивался по достоинству. Это требует от организаций внедрения моделей управления, сочетающих чёткую иерархию с элементами горизонтального взаимодействия.

Анализ предпочтений респондентов в отношении коммуникации с руководителем выявил ярко выраженную тенденцию, характерную для поколения Z. Подавляющее большинство опрошенных (62,3%) отдают приоритет непосредственному, неформальному общению с использованием мессенджеров. 31,1% респондентов по-прежнему ориентированы на регулярные очные встречи, что свидетельствует о сохранении ценности личного контакта. При этом лишь 4,9% опрошенных рассматривают в качестве предпочтительного канала официальные коммуникации (письма, служебные записки), что говорит о их низкой приверженности формальным, иерархичным и медленным методам коммуникации. Минимальная доля (1,6%)

респондентов, стремится минимизировать контакт с руководством. Для поколения Z в коммуникациях важны скорость, неформальность, использование современных технологий при сохранении возможности прямого диалога с начальством.

Среди поколения Z преобладает ориентация на долгосрочную занятость при наличии достойных условий и возможностей развития (66%). Это опровергает представление об их поверхностной привязанности к работе. 17% нацелены на быстрое освоение новых навыков с последующим переходом в другую организацию. Гораздо менее выражены стратегии частой смены работодателя (7,4%) и проектной занятости с элементами фриланса (6,4%). Незначительная доля опрошенных (3,2%) выбрала вариант «Другое».

Выводы. Для формирования продуктивной рабочей среды необходимо учитывать поколенческие особенности сотрудников. Коммуникация должна быть многоканальной – от личных встреч до цифровых платформ. Систему профессионального развития необходимо адаптировать под поколение Z, предлагая как традиционные форматы обучения (тренинги, мастер-классы), так и онлайн-курсы с элементами геймификации и состязательности. Мотивация должна быть комплексной, сочетая материальные поощрения с возможностями для самореализации и признания. Кроме того, поколению Z важно, чтобы рабочая среда отвечала принципам гибкости, допуская различные форматы занятости (офисный, гибридный, удалённый) и индивидуальный график.

Список литературы:

1. Бельская, Ю. В. Поколение Z на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? / Ю. В. Бельская, А. А. Борисова, М. С. Хохолуш // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 85-96. – DOI 10.18334/et.10.1.117049. – EDN BBJOSN.

2. Германчук, А. Н. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481-505. – EDN XPACWA.

3. Германчук, А. Н. Трансформация бизнес-моделей: от традиционных к маркетинг-ориентированным / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Дискуссия. – 2025. – № 6(139). – С. 131-140. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-131-140. – EDN RNAKWS.

4. Леза, Р. В. HR-бренд работодателя как фактор привлечения работников поколения Z / Р. В. Леза, П. В. Ерусланкина // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № 5. – С. 157-164. – EDN KCBVJL.

5. Шилинскайте, И. А. Особенности и способы трудовой мотивации поколения Z / И. А. Шилинскайте // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 4. – С. 373-379. – DOI 10.26163/GIEF.2025.53.11.044. – EDN TKZEBV.

6. Shinde, O. Understanding Generation Z in the workplace: adapting organizational strategies for a new era of work / O. Shinde, M. Surve // International Journal of Scientific Research. – 2025. – Vol. 14, № 3. – P. 790-796.

Симонов К.Р., студент
Научный руководитель: Кравец Е.О., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
petrovadim70@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

Актуальность. В современных условиях развития экономики и усиления конкурентной борьбы особое значение приобретает эффективное управление человеческими ресурсами организации. Персонал становится ключевым фактором успеха предприятия, определяющим уровень его конкурентоспособности, устойчивости и способности к инновационному развитию. В связи с этим особую актуальность приобретает совершенствование системы мотивации персонала.

Анализ последних исследований и публикаций. Совершенствование системы мотивации персонала имеет большое значения для развития организации. В связи с этим было выпущено не мало работ, в том числе книга Маслоу А. Г. «Мотивация и личность», работа Ф. У. Тейлора (основатель «школы научного управления») «Принципы научного менеджмента» которые стали основой, фундаментом современных исследований. Стоит отметить и других авторов, таких как Фредерик Герцберг, Дэвид Макклелланд, Виктор Врум, которые внесли большой вклад, предложив свои знаменитые теории.

Также заслуживают внимание и труды современников, например, статьи Гильдингерш М. Г, Игнатьева В. М, Демидова И. А, Уразбахтина А. С, которые внесли новый взгляд в развитие донной тематики.

Однако недостаточно изученным остаются особенности системы мотивации персонала в банковской сфере.

Цель исследования – совершенствование системы мотивации персонала в банковском секторе.

Результаты исследования. Мотивация (от лат. movere - приводить в движение, толкать) в психологии определяется как побуждение, которое вызывает активность субъекта и определяет ее направленность. [1]. Мотивация человека зависит от множества факторов, в том числе от удовлетворения своих базовых и высших потребностей. Иерархия потребностей согласно Маслоу, представлена в виде пирамиды и перечисляет потребности личности. Когда удовлетворены потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности на следующем уровне.

Рассмотрим особенности системы мотивации в банковской сфере. Она включает как материальные, так и нематериальные методы стимулирования, а также учитывает специфику работы в условиях высокой ответственности, конкуренции и постоянного развития.

Материальная мотивация:

1. Премии и бонусы за достижение целевых показателей банка или KPI. Начисление часто происходит ежегодно, ежеквартально или при выполнении определённых задач.
2. Комиссионные (например, для кредитных менеджеров – процент от суммы сделок).
3. Распределение прибыли банка между сотрудниками.
4. Материальная помощь в чрезвычайных обстоятельствах (смерть близких, тяжёлое материальное положение и др.).

Нематериальная мотивация:

1. Моральные стимулы: похвала, присвоение почётных званий («Отличник банка», «Лучший сотрудник года»), награждение грамотами и благодарственными письмами.

2. Социальные льготы: медицинское обслуживание, оплата обучения, пенсионные программы, сниженные ставки по ипотеке, детские пособия.

3. Привлечение сотрудников к управлению банком – это повышает их вовлечённость и чувство сопричастности к успеху организации.

4. Развитие корпоративной культуры, которая предполагает признание миссии, целей и ценностей банка работником [9].

Для системы мотивации в банковской сфере характерен контроль уровня квалификации работников, а также используется система ключевых показателей эффективности (KPI), которая позволяет измерить, проанализировать и контролировать качественные и количественные параметры деятельности сотрудников.

Рассмотрим систему мотивации на примере предприятия Т-Банка. Система мотивации персонала в Т-Банке построена на том, что результаты работы специалиста напрямую отражаются на его доходе. Зарплата сотрудников поддержки состоит из двух частей: фиксированной и переменной, на которую они могут влиять напрямую. Чем лучше человек работает, чем выше его производительность и качество решения вопросов клиентов, тем выше переменная часть. Также в компании развита культура корпоративных проектов для сотрудников. Кроме того, в Т-Банке есть различные клубы по интересам: спортивные, туристические, хобби. Поддерживаются социальные инициативы: если у кого-то из сотрудников появилась интересная идея, они могут реализовать её, используя ресурс компании [8].

Используя метод анализа, можно сделать вывод, что в Т-Банке преобладает модель Портера-Лоулера. Хотя и наблюдаются черты более узких теорий, модель объединяет элементы теории ожиданий и теории справедливости, а важнейшим элементом является восприятие справедливости вознаграждения. В Т-Банке чётко выстроена зависимость между усилиями сотрудника, достигнутыми результатами и последующим вознаграждением. Результат достигается не только за счёт усилий, но и способностей и понимания роли.

Однако, в системе мотивации персонала в Т-Банке существуют и недостатки. Во-первых, одной из проблем является частая смена правил, что лишает сотрудников уверенности в завтрашнем дне. Например, увеличивается порог для получения премии, что делает её недостижимой для большинства. Во-вторых, внедрение агрессивной политики продаж. Если сотрудник качественно помог клиенту, но не предложил кредитку или сим-карту, он получает оценку «0», что напрямую обнуляет 50% премии. Также, если сотрудник не может выполнить ключевые показатели эффективности по времени, возникает противоречие между требованиями к качеству или скорости обслуживания и необходимостью продавать. В-третьих, присутствует непрозрачность начисления премий. При трудоустройстве заявляется один уровень зарплаты, но после начала работы выясняется, что ставка привязана к сложной системе коэффициентов, которые сотрудник не может просчитать. Также существует система штрафов, которые сложно или невозможно оспорить [8].

Для решения данных проблем необходим комплексный подход. Первое, улучшения мониторинга мотивации сотрудников. Можно использовать такие методы мониторинга, как, например, анализ KPI (ключевых показателей эффективности, которые позволяют объективно оценить результаты работы сотрудников), анализ HR-метрик (к таким можно отнести текучесть кадров, уровень вовлечённости, частота «тихих увольнений», уровень внутренней коммуникации), платформы управления мотивацией сотрудников (это специальные цифровые инструменты, которые позволяют собирать и анализировать данные).

Важной частью является усиление прозрачности правил и требований получения вознаграждения и повышение стабильности существующей системы мотивации, без непонятных алгоритмов начислений. Такой подход позволил бы лучше контролировать уровень мотивации сотрудников, что помогло бы повысить уровень вовлеченности и производительности труда.

Далее, необходимо снизить метрики агрессивных продаж для всех сотрудников. Вместо этого, можно разделить поток задач между работниками (например, часть отвечает за сервис, другая часть за продажи). Также необходимо отменить штрафы за то, что сотрудник не предложил продукты банка, в случаях, когда это не входит в прямые обязанности работника, и не влияет на качество выполненной работы (например, сотрудник техподдержки). Такой комплекс мер должен повысить уровень доверия и отношения к компании.

Выводы. Внедрение повышенного мониторинга и прозрачности позволило бы улучшить выбранную предприятием систему мотивации персонала, так как будут учитываться индивидуальные факторы удовлетворенности человека, и попутно повысит уровень лояльности к компании. Важным условием является отмена штрафов за непрофильные услуги. Это в свою очередь повысит производительность труда, снизит текучесть кадров и обеспечит устойчивое развитие предприятия, которое держится в первую очередь на людях. Нужно понимать, что необходим именно комплексный подход к данной проблематике, для получения лучшего результата.

Список литературы:

1. Азроян, Н. Г. Совершенствование системы мотивации персонала предприятия / Н. Г. Азроян // Экономика и социум. – 2022. – № 3-1(94). – С. 581-585. – EDN GXKJBR.

2. Игнатьев, В. М. Мотивация: виды, функции и факторы / В. М. Игнатьев, Е. А. Потоцкая // Экономика и социум. – 2014. – № 4-3(13). – С. 119-126. – EDN TPERNB.

3. Маслоу, А. Х. Мотивация и личность / А. Х. Маслоу // Социология власти. – 2007. – № 4. – С. 163-180. – EDN IARZFJ.

4. Типы мотивации. – Текст: электронный // SKYPRO: [сайт]. – URL: https://sky.pro/wiki/lifestyle/7-tipov-motivacii-kakaya-mozhet-byt-i-kak-ee-pravilno-opredelit/ (дата обращения: 01.04.2026).

5. Гильдингерш, М. Г. Основные факторы мотивации персонала в организации / М. Г. Гильдингерш, А. А. Шадрин // KANT: Social Sciences & Humanities. – 2024. – № 2(18). – С. 142-146. – DOI 10.24923/2305-8757.2024-18.19. – EDN APGVGO.

6. Национальный открытый университет. Мотивация в системе менеджмента – электронный ресурс. – Текст: электронный // ИНТУИТ: [сайт]. – URL: https://intuit.ru/studies/professional_skill_improvements/20695/courses/882/lecture/31219?page=6 (дата обращения: 01.04.2026).

7. Демидова, И. А. Модель системы мотивации персонала предприятия / И. А. Демидова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 5-1. – С. 169-173. – EDN TVPCAR.

8. Поддержка Т-Банка: школа профессионального роста и построения карьеры. – Текст: электронный // HeadHunter: [сайт]. – URL: https://hh.ru/interview/34133 (дата обращения: 01.04.2026).

9. Уразбахтина, А. С. Мотивации персонала в банке: особенности реализации и направления развития / А. С. Уразбахтина // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 12(69). – С. 222-229. – EDN XIZSMT.

10. Ширшова, М. В. Методы мотивации труда и особенности проведения мотивационной политики в финансово-кредитных организациях / М. В. Ширшова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 11(39). – С. 186-191. – EDN OEAFXJ.

Тецкая Д.К., студентка
Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Донецкий государственный университет, РФ
tetskayad@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ НОВЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СУЩЕСТВУЮЩИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Актуальность. На этапе современного технологического прогресса и цифровой трансформации большинство компаний осознают необходимость интеграции последних цифровых инструментов в свою работу, успешное внедрение которых дает конкурентные преимущества, такие как улучшение качества продукции и услуг, ускорение процессов и более точная аналитика данных для принятия решений.

Однако, переход на новые технологии сопряжен с проблемами, связанными с сопротивлением изменениям со стороны сотрудников, не готовых к освоению новых систем, возникновением конфликтов и замедлением адаптации, нехваткой квалифицированных специалистов, особенно если компании не готовы инвестировать в обучение персонала. Также следует учитывать существующую инфраструктуру и совместимость новых технологий с действующими системами.

Анализ последних исследований и публикаций. В научных кругах активно изучаются вопросы, касающиеся внедрения современных цифровых инструментов в деловые операции. В частности, труды Пирожкова А.В. и Гульчевской В.Г. [8, с. 20-100] анализируют, как корпоративная культура влияет на результативность цифровой интеграции. Результаты их работы свидетельствуют о том, что сопротивление персонала к переменам может серьезно препятствовать внедрению инновационных технологий. В свою очередь, Шевченко Н.А. и Гаранин Е.В. [9, с. 25-30] в своем исследовании фокусируются на управлении проектами, связанными с цифровой трансформацией. Они подчеркивают потенциальные риски, возникающие при реорганизации бизнес-процедур. Работа Лебедева Е.А. [4] акцентирует внимание на значимости лидерства в процессе интеграции цифровых решений, опираясь на принципы трансформационного лидерства. Автор доказывает, что сильное руководство – ключевой фактор успешной цифровой трансформации. их добавить в список литературы.

Цель исследования. Выявление ключевых проблем в процессе интеграции новых цифровых технологий в существующие бизнес-стратегии.

Результаты исследования. Процесс интеграции цифровых технологий является сложным и многогранным, требующим комплексного подхода, учитывающего технологические, экономические, социальные и законодательные аспекты. Эффективное управление этими изменениями может обеспечить организациям устойчивое развитие и значительные конкурентные преимущества.

Для достижения указанного эффекта необходимо провести всестороннее исследование, которое включает анализ ключевых проблем, возникающих при внедрении цифровых инноваций в действующие бизнес-процессы, а также проведение опросов, экспертных интервью и анализа профильной литературы.

Ключевые проблемы:

1) сопротивление изменениям: наиболее частая проблема – неприятие инноваций сотрудниками, обусловленное страхом, риском потери работы или необходимостью повышения квалификации. Адаптация к новым процессам снижает производительность на начальном этапе;

2) дефицит квалифицированных кадров: недостаток экспертов, способных к внедрению, настройке и поддержке новых технологий. Сложность поиска и обучения персонала, высокая конкуренция за кадры;

3) интеграция с инфраструктурой: проблемы совместимости новых решений с устаревшими системами. Высокая стоимость интеграции разрозненных систем и нарушение целостности данных. Безопасность данных при интеграции с облачными сервисами;

4) стратегия и цели внедрения: размытые цели и задачи внедрения, неэффективное использование ресурсов. Отсутствие плана реализации и оценки результатов, недостаточная координация между отделами;

5) бюджетные ограничения: высокая стоимость приобретения, внедрения и поддержки, недостаточное финансирование обучения и модернизации. Недостаточная проработка финансовой модели;

6) влияние на бизнес-процессы: снижение производительности, увеличение затрат, снижение качества обслуживания клиентов, потеря конкурентоспособности, увеличение рисков безопасности.

Для успеха цифровой модернизации критически важны усиленные меры по защите данных, а также постоянный мониторинг и объективная оценка достигнутых результатов. Ключевыми факторами эффективной цифровой трансформации являются: разработка детализированного плана действий, инвестирование средств в повышение квалификации сотрудников, выбор проверенных поставщиков решений, гарантия интеграции новых и существующих IT-систем, постепенное внедрение изменений. Важно придерживаться последовательного подхода при внедрении новых технологий, что позволит минимизировать риски и обеспечить плавный переход к новым процессам. И, конечно, нельзя забывать об усилении защиты информации, для предотвращения утечек и обеспечения безопасности данных.

Интеграция цифровых технологий требует комплексного подхода. Успешное внедрение повысит производительность, снизит затраты, улучшит обслуживание клиентов и повысит конкурентоспособность. Реализация рекомендаций минимизирует риски и обеспечит успешную интеграцию. Для преодоления сопротивления изменениям необходимо выстраивать эффективную коммуникацию с сотрудниками, активно вовлекая их в процесс трансформации. Важно демонстрировать преимущества новых технологий, подчеркивая возможности для профессионального роста и повышения эффективности работы. Организация тренингов и семинаров, направленных на повышение цифровой грамотности персонала, является ключевым элементом успешной адаптации к новым условиям. В условиях дефицита квалифицированных кадров целесообразно рассмотреть возможность привлечения внешних экспертов и консультантов для реализации отдельных этапов внедрения. Параллельно необходимо развивать внутренний кадровый резерв, организуя программы обучения и повышения квалификации для перспективных сотрудников. Важным фактором является создание благоприятной рабочей среды, способствующей привлечению и удержанию талантливых специалистов. При интеграции новых решений с существующей инфраструктурой необходимо проводить тщательный анализ совместимости систем. Использование открытых стандартов и API упрощает интеграцию и снижает риски возникновения проблем. Важно обеспечить надежную защиту данных при переходе на облачные сервисы, используя современные методы шифрования и аутентификации. Эффективная стратегия цифровой трансформации должна включать в себя четкие цели, конкретные показатели эффективности и план реализации с указанием сроков и ответственных. Необходимо регулярно проводить мониторинг и оценку результатов, корректируя стратегию в соответствии с

изменяющимися условиями. Только комплексный и системный подход позволит успешно интегрировать цифровые инновации в бизнес-процессы и получить максимальную отдачу от инвестиций.

Вывод. Таким образом, можно сделать вывод, что для нивелирования ключевых проблем связанных с отсутствием четкого плана цифровизации и недостаточным уровнем компетенций персонала для работы с новыми технологиями, а также с сопротивлением переменам со стороны сотрудников, необходимо применять детальное планирование, стратегическое видение, готовность к переменам, а также немаловажно обучать работников и создавать позитивную атмосферу, фокусируясь на преимуществах инноваций как для каждого отдельного сотрудника, так и для всей компании. Успешная интеграция цифровых технологий в результате комплексного подхода, учитывающего технические, организационные и человеческие аспекты, повысит производительность, снизит затраты, улучшит обслуживание клиентов и положительно скажется на конкурентоспособности организации.

Список литературы:

1. Азарян, Е. М. Разработка и реализация BTL-акций : учебное пособие / Е. М. Азарян, А. А. Криковцев. – Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2021. – 131 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/202676 (дата обращения: 27.10.2025).

2. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент / В. В. Кукушкина. – Москва : Инфра-М, 2020. – 328 с. – ISBN 978-5-16-102797-4.

3. Сунцова, Д. С. Никогда не сдавайся антикризисные стратегии российских предпринимателей / Д. С. Сунцова. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 171 с. – ISBN 978-5-9614-4011-9.

4. Лебедев Е. А. Транспортное производство: технологические особенности развития, логистика, безопасность : монография / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский ; под редакцией Л. Б. Миротина. – Москва : Инфра-Инженерия, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-9729-0286-6.

5. Лапшина, Е. А. Антикризисное управление производственным предприятием на основе цифровых технологий / Е. А. Лапшина, О. В. Снегин // Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии : Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Москва, 16 декабря 2022 года. – Москва: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова Издательский Дом (типография), 2024. – С. 134-142. – EDN VLXBLM.

6. Снегин, О. В. Моделирование процессов антикризисного управления промышленного предприятия в условиях цифровой экономики / О. В. Снегин, Е. А. Лапшина // Новое в экономической кибернетике. – 2022. – № 4. – С. 21-32. – EDN EWYOGV.

7. Половян, А. В. Цифровая трансформация в управлении проектами / А. В. Половян, К. И. Синицына // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 166-173.

8. Гульчевская, В. Г. Интегративная технологическая модель педагогической поддержки школьников в процессе обучения [Текст] : практико-ориентированная монография / В. Г. Гульчевская. – [Б. м.] : Изд. решения, 2017. – 154, [3] с. : ил., табл.: 21 см.; ISBN 978-5-4485-9463-2.

9. Гаранин, Е. «Росатом»: На базе ИИ закладываем основы будущего». – Текст: электронный. – 2024. – URL: https://www.forbes.ru/brandvoice/526577-evgenij-garanin-rosatom-na-baze-ii-zakladyvaem-osnovy-budusego (дата обращения: 26.03.2026).

Труханова А.А., студентка
Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Донецкий государственный университет, РФ
ima499513@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Актуальность. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью нестабильности, цифровая трансформация бизнес-процессов выступает критически важным фактором обеспечения конкурентоспособности. Переход от статичных операционных моделей к гибким, адаптивным системам, поддерживаемым цифровыми технологиями, позволяет компаниям оперативно реагировать на внешние вызовы, снижать издержки и формировать устойчивые конкурентные преимущества. Исследование закономерностей этой трансформации и её роли в повышении устойчивости бизнеса в условиях неопределенности представляет собой актуальную научную задачу.

Анализ последних исследований и публикаций. Различными аспектами интеграции цифровых технологий в операционную деятельность и вопросами формирования на этой основе долгосрочных конкурентных преимуществ занимались такие ученые, как: М. Х. Вахабова [1], Е. В. Комарницкая [2], Е. А. Лапшина [3], А. Е. Марковская [4], Т. А. Серебрякова [5], К. В. Фролов [6], и др.

Цель исследования: выявить закономерности трансформации бизнес-процессов под воздействием цифровых технологий и определить их роль в обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ в компании.

Результаты исследования. В современных исследованиях, посвящённых эволюции систем управления, принципиально разграничиваются понятия цифровизации и цифровой трансформации. Если цифровизация предполагает перевод существующих операций в цифровую форму и автоматизацию отдельных функций, то цифровая трансформация трактуется как целостное изменение архитектуры организации, при котором цифровые и физические компоненты интегрируются на принципах системно-кибернетического подхода. Это предполагает преобразование бизнес-моделей, управленческих связей, способов принятия решений и системы взаимодействия с внешней средой [6].

Одновременно с этим трансформируется и содержание понятия «бизнес-процесс»: из жёстко заданной последовательности операций он превращается в гибкий, адаптируемый объект управления, который реализуется в цифровой среде с использованием инструментов BPMS, ERP и ECM. В рамках процессно-ориентированного подхода бизнес-процесс становится не просто объектом оптимизации, а основным носителем изменений, обеспечивающим обратную связь и адаптацию систем управления к динамичным условиям. Цифровая трансформация выступает фактором, переопределяющим логику управления бизнес-процессами, а сами процессы – ключевым звеном реализации стратегических изменений в современных организациях [4; 5].

Формирование конкурентных преимуществ через цифровизацию ключевых бизнес-процессов представляет собой многокомпонентный механизм, в основе которого лежит переход от функционально-иерархической схемы управления к процессно-ориентированной структуре, интегрированной с цифровыми платформами. Цифровые платформы выступают не просто инструментом автоматизации, а средой, обеспечивающей сквозную координацию процессов, прозрачность операционной

деятельности и сокращение транзакционных издержек за счёт устранения информационных разрывов между подразделениями и внешними контрагентами. Благодаря такой интеграции организации получают возможность оперативно перераспределять ресурсы, ускорять принятие управленческих решений и адаптировать процессы к изменениям рыночной конъюнктуры в режиме реального времени. Ключевым звеном в этом механизме становится управление на основе данных, которое заменяет традиционное административное регулирование: непрерывный сбор и анализ информации о ходе процессов позволяют выявлять узкие места, прогнозировать риски и своевременно вносить корректировки без потери эффективности. Параллельно эволюционируют и управленческие практики, смещая фокус с контроля на гибкое целеполагание и кросс-функциональную координацию, что укрепляет адаптивность и инновационный потенциал организации. В совокупности эти изменения создают устойчивые конкурентные преимущества, выражающиеся в снижении издержек, повышении скорости реакции на запросы клиентов, улучшении качества процессов и формировании барьеров для подражания со стороны конкурентов, поскольку цифровая трансформация бизнес-процессов требует не только технологических инвестиций, но и глубокой перестройки управленческой модели.

В условиях цифровизации экономики внедрение сквозных цифровых технологий (искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные, облачные и цифровые платформы) выступает ключевым фактором трансформации бизнес-процессов. Данный процесс сопровождается возникновением устойчивых закономерностей, проявляющихся в изменении структуры, управления, интеграционных связей и динамики процессов. Влияние сквозных цифровых технологий на указанные закономерности систематизировано в табл. 1.

Таблица 1

Влияние сквозных цифровых технологий на закономерности изменения бизнес-процессов (систематизировано автором)

Направление изменений	Характер закономерностей
1. Структурные изменения	Происходит переход от линейных, жёстко регламентированных процессов к гибким (адаптивным) конфигурациям. Формируются сквозные межфункциональные процессы, объединяющие несколько подразделений, а также наблюдается размывание иерархических границ между уровнями управления [5; 6].
2. Управленческие изменения	Отмечается смещение центра принятия решений от верхних уровней иерархии к точкам возникновения задач (децентрализация). Осуществляется переход от регламентного контроля к управлению на основе данных (data-driven management), а периодический контроль заменяется непрерывным мониторингом и прогнозированием [2; 4].
3. Интеграционные изменения	Внешние стейкхолдеры (контрагенты, клиенты) вовлекаются в выполнение операций через цифровые интерфейсы. На базе цифровых платформ формируются экосистемные модели взаимодействия, а межкорпоративные коммуникации автоматизируются с помощью API и платформенных решений [3; 5].
4. Динамические изменения	Осуществляется переход от дискретной (периодической) оптимизации к непрерывному совершенствованию процессов на основе данных. При этом сокращаются временные циклы выполнения процессов и повышается адаптивность процессов к изменениям рыночной конъюнктуры [1; 4].

В рамках современных рыночных реалий цифровая трансформация выступает безальтернативным стратегическим приоритетом, определяющим жизнеспособность организации через фундаментальную перестройку её операционной и ценностной архитектуры. Роль цифровизации как фактора устойчивости обосновывается переходом от реактивного управления к проактивному: интеграция сквозных технологий (ИИ, Big Data, предиктивная аналитика) позволяет трансформировать неопределенность внешней среды в прогнозируемые параметры, формируя надежность бизнес-модели в период

экономической нестабильности. Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности достигается за счет радикального снижения трансакционных издержек, оптимизации ресурсной базы и ускорения инновационных циклов, что позволяет компании не только адаптироваться к текущим изменениям, но и превентивно формировать новые рыночные ниши. Цифровая трансформация перестает быть локальным инструментом автоматизации и становится центральным вектором развития, конвертирующим технологический потенциал в извлекаемые конкурентные преимущества и институциональную устойчивость в нестабильной экономической среде.

Выводы. Трансформация бизнес-процессов на основе цифровых технологий выступает решающим фактором поддержания конкурентоспособности в периоды экономической нестабильности, обеспечивая гибкость и адаптивность операционной архитектуры. Применение аналитических инструментов и искусственного интеллекта позволяет организациям перейти к прогнозной аналитике, минимизируя трансакционные издержки и переводя рыночные риски в категорию прогнозируемых параметров. Глубокая цифровизация процессов в сочетании с переходом к гибким методам руководства создает фундамент стратегической устойчивости, необходимый для сохранения лидерства и эффективного масштабирования бизнеса в турбулентной среде.

Список литературы:

1. Вахабова, М. Х. Цифровая трансформация бизнес-процессов / М. Х. Вахабова, Л. Р. Эльбиева, Л. Х. Вахабова // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 7, № 11. – С. 553-558. – DOI 10.47576/2712-7516_2022_11_7_553. – EDN YTONDP.

2. Комарницкая, Е. В. Менеджериальные процессы в условиях цифровой трансформации бизнеса / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 101-107. – EDN OPMPUZ.

3. Лапшина, Е. А. Цифровые платформы как инструмент управления / Е. А. Лапшина // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 173-175. – EDN EJPCYA.

4. Марковская, А. Е. Цифровая трансформация бизнес-процессов: новые модели управления и их влияние на эффективность организаций / А. Е. Марковская, Е. Е. Коба // Вестник Академии управления и производства. – 2025. – № 2. – С. 159-167. – EDN MKOWUF.

5. Серебрякова, Т. А. Исследование современных информационных систем по управлению бизнес-процессами предприятий / Т. А. Серебрякова, Ю. А. Тин, К. Г. Енин // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 12. – С. 4809-4824. – DOI 10.18334/ce.15.12.114032. – EDN UGLDLU.

6. Фролов, К. В. Понятие и сущность цифровизации и цифровой трансформации на основе фундаментальных и прикладных аспектов системно-кибернетической теории / К. В. Фролов, А. В. Бабкин, А. К. Фролов // π-Economy. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 7-26. – DOI 10.18721/JE.17101. – EDN DKZEQI.

Фролова К.В., студентка
Научный руководитель: Синицына К.И., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
frol0vak5enia@yandex.ru

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА

Актуальность исследования проблем управления социально-экономическим развитием региона детерминирована усилением асимметрии пространственного развития, обострением межрегиональной конкуренции за инвестиционные, человеческие и инновационные ресурсы, а также необходимостью адаптации территориальных систем управления к условиям макроэкономической нестабильности, санкционных ограничений и трансформации глобальных цепочек создания стоимости, что актуализирует потребность в разработке научно обоснованных механизмов обеспечения сбалансированного и инклюзивного роста территорий.

Анализ последних публикаций. В современных исследованиях вопросы об управлении социально-экономическим развитием региона отображены в трудах А.В. Половяна и К.И. Синицыной [1-3], Л.В. Шабалиной [4], Р.Н. Лепы, С.Н. Гриневской [5], Н.В. Шемякиной, А.А. Пономаренко [6] и других. Однако вопрос управления социально-экономическим развитием региона освещен в недостаточной мере в научной литературе.

Целью исследования является диагностика ключевых институциональных, ресурсных и управленческих диспропорций, сдерживающих эффективную реализацию региональной политики.

Результаты исследования. Фундаментальные проблемы управления социально-экономическим развитием региона носят комплексный, многоуровневый и системно-институциональный характер, проявляясь не только в виде отдельных дисфункций, но и как взаимосвязанная совокупность институциональных ловушек, возникающих вследствие нормативно-правовой фрагментации, характеризующейся противоречивостью федеральных и региональных законодательных актов, отсутствием чётких механизмов имплементации стратегических документов в оперативные программы развития, а также размытости разграничения полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти, что порождает эффекты вертикальной несогласованности, дублирования контрольных функций и снижения ответственности за достижение целевых показателей.

Недостаточная гибкость бюджетного регулирования, выражающаяся в высокой доле закрепленных и субвенционных доходов, ограничении возможностей заимствования, жёстких требованиях к расходованию межбюджетных трансфертов и отсутствии инструментов долгосрочного бюджетного прогнозирования, существенно ограничивает финансовую автономию регионов, снижает их способность к самостоятельной реализации инфраструктурных и социальных инициатив и формирует зависимость от конъюнктурных колебаний федеральной бюджетной политики, что в условиях макроэкономической волатильности усиливает уязвимость территориальных финансов и провоцирует циклические кризисы ликвидности.

Существенным фактором дестабилизации региональных социально-экономических систем выступает глубокая диспропорция в распределении человеческого капитала, характеризующаяся устойчивым миграционным оттоком высококвалифицированных кадров, молодёжи и научно-образовательного потенциала из периферийных территорий в агломерационные центры и столичные регионы, что

обусловлено не только дифференциацией уровней оплаты труда, но и неравенством в доступе к качественным социальным услугам, культурной инфраструктуре и возможностям профессиональной самореализации; параллельно с этим демографическое старение, снижение коэффициента замещения поколений и рост демографической нагрузки на трудоспособное население формируют долгосрочные вызовы для устойчивости пенсионных систем, здравоохранения и социальной поддержки, а несоответствие структуры региональной системы образования, включая профессиональные стандарты, учебные программы и материально-техническую базу вузов и колледжей, актуальным и перспективным потребностям реальной экономики, особенно в секторах цифровой трансформации, зелёных технологий и высокотехнологичного производства, порождает структурную безработицу, дефицит компетенций в приоритетных отраслях и снижает инновационную восприимчивость регионального бизнеса, что в совокупности формирует устойчивые дисбалансы на рынке труда и тормозит внедрение инновационных моделей развития, основанных на знаниях и технологическом предпринимательстве.

Дополнительно констатируется, что низкий уровень цифровой зрелости органов регионального управления, проявляющийся в отсутствии единых стандартов цифровизации административных процессов, недостаточной квалификации персонала в области работы с большими данными и аналитическими инструментами, а также в фрагментарности информационных систем мониторинга социально-экономических показателей, не обеспечивающих межведомственную интероперабельность, реальное время обновления данных и возможность проведения предиктивного анализа, препятствует оперативному принятию управленческих решений на основе верифицируемых, репрезентативных и актуальных данных, что снижает эффективность антикризисного реагирования и стратегического планирования; одновременно с этим недостаточная развитость механизмов проектного менеджмента, включая дефицит компетенций в области управления жизненным циклом проектов, слабую интеграцию проектных офисов в систему бюджетного планирования и отсутствие единых методологий оценки результативности инвестиций, приводит к распылению ресурсов, срыву сроков реализации приоритетных инициатив и снижению доверия стейкхолдеров к институтам регионального развития.

Экологические ограничения и климатические риски, всё активнее интегрируемые в стратегическое планирование на фоне глобальной климатической повестки и ужесточения экологического регулирования, требуют разработки новых инструментов «зелёного» финансирования, включая выпуск субфедеральных «зелёных» облигаций, создание региональных фондов энергоперехода и внедрение механизмов углеродного регулирования, а также адаптации отраслевых структур к принципам устойчивого развития через стимулирование циркулярной экономики, внедрение наилучших доступных технологий и развитие экологического мониторинга на основе дистанционного зондирования и интернета вещей, что, в свою очередь, актуализирует потребность в междисциплинарных исследованиях и подготовке кадров, способных работать на стыке экономики, экологии и цифровых технологий.

Особое внимание уделяется проблемам межмуниципального взаимодействия и агломерационных эффектов, где отсутствие эффективных механизмов координации, институционализированных форматов сотрудничества и единых стратегических видений развития соседних территорий приводит к дублированию функций, конкуренции за инвестиционные проекты в ущерб коллективным интересам, неэффективному использованию общей транспортной, инженерной и социальной инфраструктуры, а также усилению центро-периферийных противоречий, проявляющихся в поляризации экономического пространства, росте маятниковой

миграции и социальной напряжённости, что в совокупности снижает интегральную конкурентоспособность территории, ограничивает возможности реализации синергетических эффектов и препятствует формированию устойчивых полицентричных моделей пространственного развития, способных обеспечить сбалансированный рост и повышение качества жизни населения во всех частях региона. Углублённый анализ данных проблем выявляет, что институциональная фрагментация местного самоуправления, обусловленная исторически сложившимися административными границами, не соответствующими современным функциональным экономическим зонам, создаёт системные барьеры для координации стратегий пространственного развития, что проявляется в отсутствии единых регламентов совместного планирования, несогласованности генеральных планов и правил землепользования и застройки, а также в различиях налоговых и регуляторных условий, стимулирующих «гонку на дно» в привлечении резидентов посредством избыточных льгот и ослабления экологических стандартов.

Выводы. Таким образом, преодоление системных проблем управления социально-экономическим развитием региона возможно исключительно на основе интеграции стратегического, тактического и оперативного контуров управления в рамках единой цифровой платформы территориального развития, предполагающей внедрение предиктивных аналитических моделей, механизмов участия гражданского общества и бизнеса в софинансировании приоритетных проектов, а также развитие институтов региональной политики, ориентированных на стимулирование внутренней мотивации территорий к самоорганизации и инновационной трансформации, что в перспективе обеспечит переход от реактивного антикризисного регулирования к проактивному управлению долгосрочными траекториями устойчивого роста, основанного на балансе экономической эффективности, социальной справедливости и экологической ответственности.

Список литературы:

1. Половян, А.В. Стратегические ориентиры экономического развития Донецкой Народной Республики / А.В. Половян // Вестник Ин-та экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 5-18. – EDN CHLJCS.

2. Половян, А.В. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы: монография / А.В. Половян, К.И. Синицына. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. – 304 с. – Текст : непосредственный. – ISBN 978-5-16-111189-5.

3. Синицына, К.И. Система стратегического управления социально-экономическим развитием Донецкой Народной Республики / К. И. Синицына // Вестник Ин-та экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 19-29. –EDN UKHPMA.

4. Шабалина, Л.В. О необходимости разработки концепции пространственного развития Донецкой Народной Республики / Л. В. Шабалина, Г. А. Шавкун, М. В. Тимко // Вестник Ин-та экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 55-66. – EDN ONWXTF.

5. Половян, А.В. Развитие промышленного сектора экономики: оценочные параметры / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, С.Н. Гриневская // Вестник Ин-та экономических исследований. – 2023. – № 3(31). – С. 5-27. – EDN HGWYYP.

6. Шемякина, Н.В. Инвестиционные аспекты стратегического развития производственно-хозяйственного комплекса Донецкой Народной Республики / Н.В. Шемякина, А.А. Пономаренко // Вестник Ин-та экономических исследований. – 2023. – № 3(31). – С. 28-39. – EDN EJCJZP.

Цевкач К.Д., студент
Научный руководитель: Макущенко М.П., канд. экон. наук, доцент
ДОННАСА – филиал НИУ МГСУ, РФ
cevkach.k.d-pm-31a@donnasa.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗНАЧЕНИЕ

Актуальность. Традиционные методы оперативного управления в условиях глобализации, цифровой трансформации и нестабильности рынков часто оказываются недостаточно эффективными. Стратегическое планирование позволяет руководству не просто реагировать на текущие изменения, а системно формировать вектор долгосрочного развития, оптимизировать распределение ограниченных ресурсов и концентрировать усилия на достижении ключевых конкурентных преимуществ.

Более того, отсутствие четко сформулированной стратегии ведет к потере ориентиров, рассогласованности действий подразделений и снижению инвестиционной привлекательности бизнеса. Изучение сущности, целей и значения стратегического планирования позволяет выстроить гибкую модель управления, способную обеспечить устойчивый рост организации и ее адаптивность к кризисным явлениям в экономике.

Рассмотрение стратегического планирования как основы развития организации является крайне актуальным для теории и практики современного менеджмента.

Анализ последних исследований и публикаций. В современных исследованиях по стратегическому управлению всё чаще рассматривается влияние цифровых технологий на процессы стратегического планирования. Особое внимание уделяется интеграции инструментов искусственного интеллекта и аналитики больших данных в управленческую практику. Отмечается, что использование алгоритмов машинного обучения позволяет автоматизировать обработку значительных массивов информации, выявлять закономерности развития рынка и формировать более обоснованные управленческие решения. В этих условиях роль высшего менеджмента постепенно трансформируется: часть аналитических функций передается интеллектуальным системам, тогда как руководители сосредотачиваются на формировании стратегического видения, принятии комплексных решений и разработке инновационных направлений развития организации.

В трудах многих экономистов подчеркивается переход от статичных пятилетних планов к динамическим способностям организации. Исследования показывают, что ценность планирования сегодня заключается не в создании неизменного документа, а в формировании непрерывного процесса стратегического анализа. Также в научной литературе активно обсуждается проблема разрыва между разработкой стратегии и ее практической реализацией, в связи с чем авторы предлагают новые методы каскадирования целей и вовлечения персонала в стратегический процесс.

Таким образом, актуальная научная база подтверждает трансформацию стратегического планирования из формального инструмента отчетности в гибкую систему принятия решений, базирующуюся на технологических инновациях и ценностно-ориентированном подходе. Исследователи сходятся во мнении, что именно стратегическое видение определяет жизнеспособность организации в условиях глобальных технологических сдвигов.

Цель исследования. Целью исследования является теоретическое обоснование стратегического планирования как ключевого инструмента развития организации. В работе раскрыта сущность, цели и значение стратегического планирования для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности компании в условиях

современной турбулентной экономики.

Результаты исследования. Сегодня стратегическое планирование претерпевает серьезные изменения, обусловленные ускорением темпов технологического прогресса, усилением глобализации, ростом информационной нагрузки и усложнением внешней среды. От статичных долгосрочных планов оно трансформировалось в гибкий, живой и ситуационный процесс, реагирующий на быстрое изменение мира и обеспечивающий устойчивость и конкурентные преимущества организации. Современные компании сталкиваются с необходимостью действовать в режиме высокой неопределенности и изменчивости, когда прошлое поведение и исторические закономерности теряют свою силу в предсказании будущего [1; 2].

Стратегическое планирование определено как непрерывный, системный процесс, направленный на формирование долгосрочного видения развития организации, определение приоритетных целей и разработку комплекса мероприятий для их достижения. Этапы стратегического планирования отображены на рис. 1.

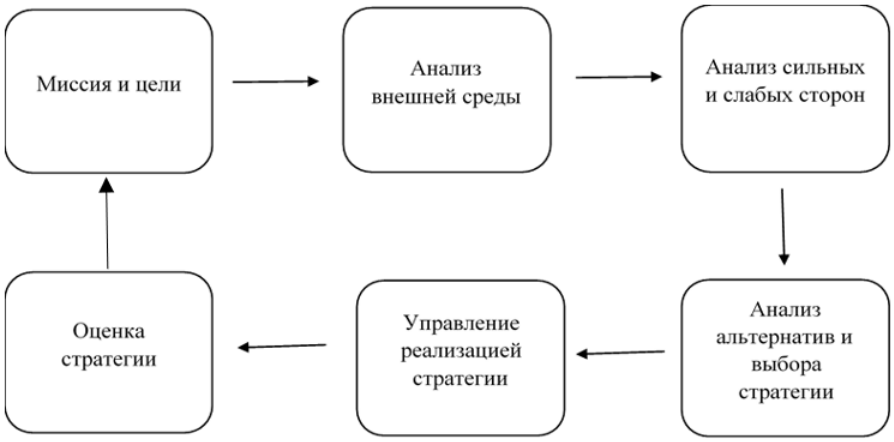


Рис. 1. Этапы стратегического планирования (составлено автором на основе [3])

Стратегическое планирование обеспечивает [2]:

1) устойчивое развитие организации в условиях высокой неопределённости;
2) повышение конкурентоспособности за счёт формирования уникальных преимуществ;
3) адаптивность к изменениям внешней среды и внутренним вызовам;
4) эффективное распределение ресурсов и минимизацию рисков;
5) согласованность действий всех подразделений и сотрудников на основе единой стратегии.

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты, раскрывающие роль стратегического планирования в деятельности современных организаций:

1. Установлено, что сущность стратегического планирования в современных условиях трансформировалась из жесткого регламентирования графиков в гибкий процесс управления потенциалом организации. Оно выступает не просто набором прогнозных показателей, а является фундаментом для формирования адаптивной корпоративной культуры, способной поддерживать жизнеспособность компании при резких изменениях рыночной конъюнктуры.

2. Выявлено, что ключевой целью стратегического планирования сегодня является достижение динамического равновесия между внутренними ресурсами компании и внешними вызовами. Основной приоритет сместился с максимизации

краткосрочной прибыли на создание устойчивой ценности. Это подразумевает интеграцию в стратегию не только экономических, но и социально-этических ориентиров, что в долгосрочной перспективе повышает инвестиционную привлекательность бизнеса.

3. Определено значение стратегического планирования как главного инструмента интеграции всех бизнес-процессов. Оно обеспечивает единство управленческих решений на всех уровнях иерархии, позволяя избежать рассогласованности действий подразделений. Организации, использующие инструменты стратегического анализа (такие как сценарное моделирование и SWOT-анализ в динамике), демонстрируют более высокий уровень готовности к цифровой трансформации и инновационному развитию [3].

4. Установлено, что эффективность стратегического планирования во многом определяется тем, насколько сотрудники понимают цели и направление развития организации. Если персонал вовлечён в обсуждение миссии и ключевых ориентиров компании, стратегия перестаёт быть формальным документом и начинает восприниматься как руководство к действию. Исследователи отмечают, что стратегические решения легче реализуются в тех организациях, где они опираются на разделяемые ценности и понятные принципы делового поведения. В таком случае стратегическое планирование выполняет не только управленческую, но и объединяющую функцию, помогая сформировать общее представление о роли и месте организации в экономической среде.

Выводы. Проведённый анализ показывает, что стратегическое планирование играет важную роль в обеспечении устойчивого развития организации. Оно помогает сформулировать долгосрочные ориентиры деятельности, определить приоритетные направления и согласовать действия различных подразделений. Его применение способствует укреплению конкурентных позиций компании, повышению её инвестиционной привлекательности и формированию устойчивых предпосылок для долгосрочного роста. В дальнейшем развитие стратегического планирования будет связано с более активным использованием цифровых технологий, гибких управленческих подходов и расширением командного взаимодействия в процессе выработки стратегических решений.

Список литературы:

1. Арутюнян, Ю. И. Современный стратегический анализ и планирование : учебное пособие / Ю. И. Арутюнян. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 108 с. – ISBN 978-5-00261-646-6. – EDN ZMVMDT.

2. Босенкова, П. Е. Теоретические аспекты стратегического планирования / П. Е. Босенкова // Социально-экономическое развитие регионов России: тенденции, проблемы, перспективы : сборник научных трудов V Всероссийской научно-практической конференции, Оренбург, 20 ноября 2024 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Сфера», 2024. – С. 18-23. – EDN DAJGUQ.

3. Волкова, Э. С. Стратегический менеджмент / Э. С. Волкова, М. А. Лоскутова. – Санкт-Петербург : Скифия-принт, 2025. – 78 с. – ISBN 978-5-98620-740-7. – EDN SDEAFW.

Чебакова М.Д., студентка
Научный руководитель: Кравец Е.О., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
chebakova-maxa@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность. В условиях ускоряющегося глобального экологического кризиса и смещения на модель устойчивого развития (трансформация по принципам ESG) вопросы обеспечения экологической безопасности промышленных объектов трансформируются в приоритетные задачи как государственного, так и корпоративного управления. Устаревшие методы экологического контроля, ориентированные исключительно на соблюдение лимитов выбросов и сбросов («на конце трубы»), в новых условиях теряют свою эффективность. Увеличение антропогенной нагрузки на природную среду, усиление требований законодательства, введение трансграничного регулирования по углеродным выбросам и рост экологической грамотности населения вынуждают бизнес-структуры переходить к проактивным стратегиям управления. Совершенствование системы управления экологической безопасностью (далее – СУЭБ) сегодня выступает не просто средством снижения экологических угроз и избежания штрафов, но и важнейшим фактором роста конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и технологической модернизации предприятия. Актуальность исследования определяется необходимостью формирования комплексных подходов, объединяющих цифровые технологии мониторинга, принципы экономики замкнутого цикла и риск-ориентированный подход в управленческой деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ современных научных публикаций показывает, что проблема экологического менеджмента и безопасности промышленных производств активно изучается отечественными и зарубежными учёными. Вклад в развитие теории экологически устойчивого управления внесли такие исследователи, как Е. В. Пахомова [2], И. М. Потравный [3], Г. П. Серов [4]. В последние годы наблюдается смещение акцентов в сторону интеграции международных стандартов ISO 14001:2015 с цифровыми решениями «Индустрии 4.0» [1]. Несмотря на наличие широкой теоретической базы, вопросы практического применения предиктивной аналитики и автоматизированных систем контроля в системах экологического управления предприятий в России остаются недостаточно изученными, что обуславливает необходимость дальнейших научных разработок.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления экологической безопасностью управления предприятием с учётом внедрения инновационных методов мониторинга, риск-ориентированного подхода и интеграции экологических показателей в общую корпоративную стратегию развития.

Результаты исследования. На большинстве отечественных объектов системы экологического управления носят преимущественно реактивный характер – они направлены на ликвидацию последствий уже произошедших инцидентов, а не на профилактику. В качестве основного направления улучшения предлагается переход на риск-ориентированную модель экологического управления. Такая система предусматривает проведение комплексной экологической оценки на всех стадиях жизненного цикла продукции – от добычи сырья до утилизации отходов. Подчёркивается, что ключевым элементом новой структуры должна стать автоматизированная подсистема экологического мониторинга.

Ключевым элементом совершенствования системы управления выступает переход на риск-ориентированный подход, соответствующий требованиям обновлённых международных стандартов серии ISO 14001. Современная СУЭБ должна опираться на методику количественной оценки экологических угроз, учитывающую не только вероятность аварийных разливов или превышений выбросов, но и угрозы, связанные с климатическими изменениями на длительную перспективу, а также риски снижения биоразнообразия в территориальных зонах деятельности организации. Укрепление управленческого механизма предполагает создание межфункциональных экологических советов, наделённых правом корректировать производственные планы при возникновении угроз экологическому равновесию. Внедрение в систему мотивации персонала ключевых экологических показателей эффективности – от операторов оборудования до руководства компании – способствует укреплению экологической культуры, когда безопасное поведение становится не формальным требованием, а личной ответственностью каждого сотрудника.

Одновременно с цифровыми и организационными преобразованиями развитие системы экологического управления тесно связано с переходом на принципы циркулярной экономики. В современном понимании экологическая устойчивость достигается не столько за счёт очистки сточных вод на завершающем этапе, сколько за счёт оптимизации потоков материалов на всех этапах производственного цикла. Реализация идеи «нулевого образования отходов» требует от системы управления развитых механизмов поощрения переработки, извлечения энергии и использования вторичного сырья. Экономическая целесообразность такой модели подтверждается снижением издержек за счёт рационального расходования ресурсов и уменьшения обязательных платежей за экологическое воздействие, что создаёт финансовую основу для инвестиций в передовые технологии, обеспечивающие минимальное негативное воздействие на окружающую среду.

Предлагается реализация интегрированной системы управления, состоящей из трёх взаимосвязанных компонентов: технологической, организационной и аналитической частей.

1. Технологическая составляющая: предусматривается развертывание сети датчиков промышленного интернета вещей на ключевых объектах выбросов и сбросов. Такая система обеспечивает постоянный поток информации о состоянии экосистемы, исключая субъективность и подтасовки отчётов. Внедрение систем автоматизированного контроля (САК) становится обязательным для предприятий I категории согласно нормам российского законодательства.

2. Организационная часть: улучшение системы управления экологической безопасностью предполагает пересмотр системы ответственности. Рекомендуется ввести «матрицу экологических компетенций» для сотрудников всех уровней и включить экологические показатели KPI в систему мотивации. Это позволит трансформировать экологическую безопасность из функции узкого круга специалистов в элемент общей корпоративной этики.

3. Аналитическая модель (рисковый подход): основана на количественной оценке экологических угроз. Разработан алгоритм выявления рисков на ранних стадиях по косвенным параметрам – температуре оборудования, уровням вибрации, расходу реагентов. Интеграция этих данных в ГИС-системы предприятия позволяет визуализировать зоны возможного негативного воздействия при возникновении аварийных ситуаций.

Ключевым направлением развития является включение в управленческий цикл принципа «циркулярной экономики». Это означает, что СУЭБ не ограничивается контролем отходов, а активизирует изменения в технологическом процессе с целью

снижения объёмов их образования и повышения доли переработки. Для наглядного сравнения преимуществ новой модели была создана табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционной и совершенствуемой СУЭБ (составлено автором)

Параметр сравнения	Традиционная СУЭБ	Совершенствуемая СУЭБ
Характер управления	Реактивный (по факту нарушения)	Проактивный (превентивный мониторинг)
Методы контроля	Лабораторные замеры (периодические)	Автоматизированные датчики IIoT (непрерывные)
Интеграция в бизнес	Вспомогательная функция (затраты)	Стратегическая функция
Работа с рисками	Качественное описание рисков	Количественная оценка и прогноз сценариев
Обращение с отходами	Сбор и захоронение (линейная модель)	Рециклинг и ресурсосбережение
Экономический эффект	Минимизация штрафов	Налоговые льготы, «зеленые» инвестиции, рост КПД

Анализ данных таблицы свидетельствует о качественном переходе от модели «штрафной ответственности» к модели «экологической эффективности». Развитие системы управления экологической безопасностью (СУЭБ) способно превратить экологические обязательства в конкурентные преимущества, обеспечивая высокую устойчивость производственных процессов и снижая риск серьёзных экологических инцидентов благодаря применению методов прогнозного анализа данных.

Выводы. Современное развитие системы управления экологической безопасностью требует комплексного, цифрового и ориентированного на риск подхода. Ключевыми факторами роста эффективности СУЭБ являются: автоматизация учёта первичной информации, внедрение передовых технологий, а также интеграция экологических показателей в общую систему управления качеством и стратегию развития компании. Предложенные меры обеспечивают синергию между производственными целями и требованиями устойчивости, что особенно важно для устойчивого функционирования промышленных предприятий в период 2024–2030 годов.

Список литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 14001-2015. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению [Текст] : национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Москва : Стандартинформ, 2015. – 42 с.

2. Пахомова, Н. В. Экологический менеджмент / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер, А. Эндрес ; учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)». – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 544 с. – (Учебник для вузов). – ISBN 5-94723-494-7. – EDN TIEXZZ.

3. Экономика природопользования и экологический менеджмент : учебник для вузов / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер, Г. Б. Малышков, А. В. Хорошавин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 411 с. – ISBN 978-5-534-19874-4.

4. Серов, Г. П. Экологическая безопасность. Концептуальные основы и организационно-правовой механизм обеспечения : учебное пособие / Г. П. Серов. – Москва : Издательство «Граница», 2022. – 448 с. – ISBN 978-5-9933-0402-1. – Текст : непосредственный.

Чернобай Н.В., студент
Научный руководитель: Козаченко Ж.Н.
Донецкий государственный университет, РФ
niki200712@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях глобализации, цифровизации экономики и высокой динамики внешней среды традиционные методы управления теряют свою эффективность. Современные организации сталкиваются с необходимостью быстро адаптироваться к изменениям, внедрять инновации и повышать конкурентоспособность. Это требует пересмотра классических управленческих подходов и перехода к более гибким, адаптивным и ориентированным на результат моделям управления.

Особую значимость приобретают такие подходы, как agile-менеджмент, цифровое управление, проектное управление и управление на основе данных. Они позволяют организациям оперативно реагировать на изменения рынка, эффективно использовать ресурсы и повышать вовлеченность персонала.

Кроме того, усиливается роль человеческого капитала, корпоративной культуры и лидерства, что делает необходимым внедрение современных методов управления персоналом и развития управленческих компетенций. В условиях удаленной и гибридной занятости возрастает потребность в новых инструментах координации и контроля деятельности сотрудников.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования в области менеджмента демонстрируют смещение акцента в сторону управления знаниями, человеческим капиталом и адаптивных моделей управления. Особое внимание в научной литературе уделяется трансформации управленческих подходов под влиянием цифровизации и изменений в социальной структуре организаций.

Во многих публикациях популярными являются Agile-подходы – это современные гибкие методы управления командами и проектами, где люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Такие методы позволяют эффективно работать в условиях неопределенности и быстро адаптироваться к изменениям. Agile – это не один метод, а философия управления, при которой работа строится небольшими шагами, с постоянной обратной связью и с возможностью быстро поменять план.

В последние годы в научной литературе всё большее внимание уделяется так называемым гибридным подходам управления, которые сочетают элементы традиционного и гибкого менеджмента. Это направление сформировалось как ответ на ограничения как классических, так и исключительно agile-методов. Гибридный метод позволяет адаптировать инструменты управления под конкретные задачи организации, комбинируя, например, стратегическое планирование с итеративной разработкой и гибким управлением командами.

Гибридное управление рассматривается как интеграция традиционных и гибких методов с целью использования их сильных сторон и минимизации недостатков. Данный подход позволяет одновременно обеспечить структурированность и предсказуемость процессов, характерные для классического менеджмента, и гибкость, присущую Agile, однако отмечают сложность внедрения таких моделей в организациях.

Рассматривая работу А.И. Юрасовой «Развитие теорий управления знаниями: классические подходы и современные концепции» [1] проводится комплексный анализ эволюции концепции управления знаниями – от классических подходов к современным

цифровым моделям. Автор подчеркивает, что знания сегодня рассматриваются как ключевой стратегический ресурс организации, обеспечивающий её конкурентоспособность. Особое значение придается внедрению технологий больших данных, искусственного интеллекта и открытых инноваций, которые позволяют не только эффективно обрабатывать информацию, но и прогнозировать развитие компании. Также отмечается, что сочетание традиционных методов обучения и цифровых инструментов способствует формированию устойчивых и адаптивных организационных структур.

В исследовании Шарова А.В. «Современные подходы к формированию топ-менеджмента: влияние ценностных ориентиров поколений» [2] внимание сосредоточено на человеческом факторе управления. Автор рассматривает проблему формирования управленческих команд с учетом различий в ценностях и мотивации представителей разных поколений. Подчеркивается, что современные подходы управления должны учитывать не только профессиональные компетенции руководителей, но и их социально-психологические характеристики. Это особенно важно в условиях цифровой трансформации, где возрастает роль гибкого лидерства, способности к коммуникации и адаптации к изменениям.

Значительный вклад в развитие современных подходов управления вносит и зарубежная научная литература. В частности, в исследовании Y. Sekaki и соавторов «Artificial Intelligence in Management Studies (2021-2025)» [3] представлен анализ более 5000 научных публикаций, посвящённых применению искусственного интеллекта в менеджменте. Авторы отмечают устойчивый рост интереса к данной тематике и подчеркивают, что искусственный интеллект становится ключевым инструментом поддержки управленческих решений, повышения устойчивости бизнеса и обеспечения инновационного развития организаций. Кроме того, в работе зафиксирован переход от узкотехнического использования ИИ к более широкому контексту – цифровой трансформации, устойчивому развитию и стратегическому управлению.

Таким образом, анализ современных исследований показывает, что ключевыми направлениями развития менеджмента являются: усиление роли знаний как стратегического ресурса, учет человеческого фактора и ценностных ориентиров персонала, а также активное внедрение цифровых технологий, включая искусственный интеллект, в управленческие процессы. Это свидетельствует о переходе к более гибким, адаптивным и инновационно-ориентированным моделям управления.

Целью работы является исследование современных подходов управления, выявление их особенностей и оценка их роли в повышении эффективности деятельности организаций в условиях цифровизации и неопределенности внешней среды.

Результаты исследования. В результате проведённого исследования было установлено, что современные подходы управления существенно отличаются от традиционных методов как по своей структуре, так и по эффективности применения в условиях динамичной внешней среды. Классические модели управления, основанные на жёсткой иерархии, централизованном принятии решений и строгом контроле, обеспечивали стабильность и предсказуемость деятельности организаций, однако в современных условиях они демонстрируют ряд существенных недостатков. К ним относятся низкая скорость реакции на изменения, ограниченная гибкость, слабая вовлечённость сотрудников в процесс принятия решений и недостаточная ориентация на инновации. В отличие от них, современные подходы управления, такие как гибкие методологии (Agile), управление на основе данных и проектное управление, ориентированы на адаптивность, децентрализацию и повышение роли человеческого капитала, что позволяет организациям быстрее реагировать на изменения рынка и эффективнее использовать внутренние ресурсы. Вместе с тем, Agile имеет и определённые

ограничения, такие как сложность масштабирования, недостаточная структурированность процессов и высокие требования к уровню самоорганизации команды.

В связи с этим особую значимость приобретает гибридный подход управления, который сочетает элементы традиционных и гибких методов. Он позволяет сохранить стратегическую направленность и управляемость процессов, характерные для классического менеджмента, одновременно обеспечивая адаптивность и оперативность, присущие Agile. Использование гибридной модели даёт возможность организациям более эффективно адаптировать управленческие инструменты под конкретные условия деятельности и уровень зрелости команды.

Преимущества современных подходов проявляются в повышении эффективности коммуникации внутри организации, ускорении процессов принятия решений и росте инновационной активности. Вместе с тем, они не лишены недостатков: среди них можно выделить сложность внедрения, необходимость изменения корпоративной культуры, а также повышенные требования к квалификации сотрудников и руководителей. Кроме того, переход к новым моделям управления может сопровождаться временным снижением производительности и сопротивлением со стороны персонала.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что современные подходы управления обладают значительным потенциалом повышения эффективности деятельности организаций, однако их успешная реализация требует комплексного подхода, включающего изменение организационной культуры, развитие компетенций персонала и адаптацию управленческих процессов к новым условиям функционирования.

Выводы. В ходе проведённого анализа было установлено, что современные подходы управления формируются под влиянием цифровизации, глобализации и высокой неопределённости внешней среды, что требует от организаций повышения гибкости и адаптивности. В отличие от традиционных методов, основанных на жёсткой иерархии и централизованном контроле, современные подходы ориентированы на децентрализацию управления, активное использование цифровых технологий и развитие человеческого капитала.

Исследование показало, что внедрение таких инструментов, как Agile-подходы, управление знаниями и стратегическая гибкость, способствует повышению эффективности деятельности организаций, ускорению принятия решений и росту инновационной активности. При этом важную роль играет учет человеческого фактора, развитие лидерских компетенций и формирование корпоративной культуры, ориентированной на сотрудничество и постоянное обучение.

Преимущества гибридного подхода проявляются в повышении устойчивости организации, улучшении координации процессов и возможности достижения баланса между стабильностью и гибкостью. Однако его внедрение требует значительных организационных изменений, включая пересмотр управленческих процессов, развитие компетенций персонала и формирование соответствующей корпоративной культуры.

Таким образом, современные подходы управления представляют собой необходимое условие эффективного функционирования организаций в условиях быстро меняющейся среды, обеспечивая их способность к развитию, инновациям и долгосрочному успеху.

Список литературы:

1. Юрасова, А. И. Развитие теорий управления знаниями: классические подходы и современные концепции / А. И. Юрасова // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2025. – № 2(68). – С. 24-29. – EDN RUYKGM.

2. Шаров, А. В. Современные подходы к формированию топ-менеджмента: влияние ценностных ориентиров поколений / А. В. Шаров // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 6. – EDN XDSTTG.

3. Sekaki Y. Artificial Intelligence in Management Studies (2021-2025): A Bibliometric Mapping of Themes, Trends, and Global Contributions / Y. Sekaki, A. Khazzar, H. Ziane // International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics. – 2025. – Volume 6, Issue 9. – Pp. 62-80.

Шитакова Н.В., студентка
Научный руководитель: Синицына К.И., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
Shutakova@mail.ru

ЦИФРОВЫЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность внедрения цифровых систем обучения персонала предприятия обусловлена стремительной трансформацией рыночной среды, ускорением морального устаревания профессиональных компетенций и необходимостью обеспечения устойчивого конкурентного преимущества в условиях цифровой экономики, где способность организации к непрерывному развитию человеческого капитала становится определяющим фактором операционной эффективности и стратегической гибкости.

Анализ последних публикаций. В современных исследованиях вопросы современных технологий и проблем обучения отображены в трудах А.В. Половяна и К.И. Синицыной [1], Н.Н. Вертиль и Е.О. Кравец [2], С.Н. Горбаня [3], Е.В. Комарницкой и А.Л. Гутцул [4], О.О. Борзенковой [5] и других.

Целью исследования является анализ архитектуры, функциональных возможностей и практической результативности цифровых образовательных платформ в корпоративной среде, направленный на выявление оптимальных механизмов их интеграции в управленческие процессы и оценку их влияния на качество подготовки и переподготовки специалистов.

Результаты исследования. Эволюция корпоративного обучения представляет собой многовекторный процесс перехода от дискретных, локализованных во времени и пространстве очных форматов повышения квалификации к распределённым, сетецентричным образовательным экосистемам, характеризующимся высокой степенью масштабируемости, интерактивности и аналитической глубины, что обусловлено не только технологическим прогрессом, но и фундаментальными изменениями в природе профессиональных компетенций, требующих непрерывного, контекстно-зависимого и индивидуально-ориентированного развития.

В рамках данной трансформации ключевую роль играют технологии адаптивного обучения, основанные на динамической корректировке содержания, темпа и сложности учебного материала в реальном времени на основе алгоритмов машинного обучения, анализирующих поведенческие паттерны (время реакции, последовательность действий, частоту обращений к справочным ресурсам), когнитивные характеристики (стиль восприятия информации, уровень рабочей памяти, способность к абстрактному мышлению) и профессиональные метрики сотрудников (результаты аттестаций, карьерная траектория, вовлечённость в проектные активности), что позволяет

формировать персонализированные образовательные траектории, максимизирующие коэффициент усвоения знаний и минимизирующие когнитивную перегрузку.

Параллельно с этим наблюдается интеграция микроформатов – краткосрочных, тематически сфокусированных учебных модулей продолжительностью от трёх до семи минут, оптимизированных для мобильного потребления и встроенных непосредственно в рабочие процессы, что обеспечивает своевременность получения знаний и снижает барьеры вовлечённости. Иммерсивные среды, реализуемые посредством технологий виртуальной, дополненной и смешанной реальности, создают безопасные, но максимально приближенные к производственным условия для отработки практических навыков, особенно в отраслях с высокими рисками или сложным оборудованием, позволяя моделировать нештатные ситуации, проводить виртуальные тренажёры и фиксировать биометрические показатели обучаемого для последующего анализа эффективности тренировки.

Архитектурные принципы построения современных платформ управления обучением (LMS) и платформ опыта обучения (LXP) предполагают модульную, сервис-ориентированную структуру с использованием микросервисов, контейнеризации и облачных инфраструктур, обеспечивающих гибкость масштабирования, отказоустойчивость и возможность быстрой интеграции сторонних образовательных сервисов через стандартизированные протоколы (xAPI, LTI, SCORM), при этом ключевым отличием LXP-систем выступает ориентация на пользовательский опыт, социальное обучение и рекомендательные механизмы, аналогичные тем, что применяются в потребительских цифровых платформах.

Методы бесшовной интеграции данных образовательных платформ с системами управления талантами, производительностью и HR-аналитики базируются на создании единого цифрового профиля сотрудника, агрегирующего данные из разрозненных источников в соответствии с принципами master data management, что позволяет строить предиктивные модели карьерного роста, выявлять пробелы в компетенциях на уровне подразделений и оптимизировать кадровое планирование на основе объективных, верифицируемых данных.

Методология расчёта метрик эффективности и возврата инвестиций в цифровые обучающие системы эволюционирует от традиционных моделей Киркпатрика и Филлипса, фокусирующихся на реакциях, усвоении, поведенческих изменениях и бизнес-результатах, к более сложным аналитическим фреймворкам, включающим анализ причинно-следственных связей через A/B-тестирование, оценку влияния обучения на ключевые операционные показатели с применением методов эконометрического моделирования и расчёт совокупной стоимости владения с учётом скрытых издержек на поддержку, обновление контента и адаптацию пользователей.

При этом констатируется, что успешная реализация цифровых обучающих систем требует не только технологической и инфраструктурной зрелости, оцениваемой через многоуровневые модели цифровой готовности и предполагающей внедрение отказоустойчивых облачных и гибридных архитектур, стандартизированных протоколов обмена данными, автоматизированных систем мониторинга производительности и регламентированных процедур IT-менеджмента для обеспечения высокой доступности, масштабируемости и интероперабельности платформ, но и целенаправленной трансформации организационной культуры в направлении формирования институционализированной парадигмы непрерывного обучения, базирующейся на теоретических принципах обучающейся организации, где когнитивное разнообразие, психологическая безопасность и внутренняя мотивация сотрудников стимулируются через механизмы нематериального поощрения, прозрачной системы обратной связи и лидерского вовлечения, что, в свою очередь,

обусловливает необходимость преодоления институционального сопротивления посредством применения структурированных подходов к управлению изменениями, включая раннее картирование заинтересованных сторон, соучастное проектирование учебных сценариев, запуск пилотных итераций с последующей эмпирической верификацией эффективности и назначение внутренних амбассадоров цифровизации, способных минимизировать когнитивные искажения и снизить барьеры восприятия новых технологических решений.

Одновременно с этим критически важным аспектом выступает обеспечение строгого соответствия учебного контента актуальным производственным стандартам, отраслевым квалификационным требованиям и регуляторным нормам, что реализуется через внедрение итеративных методологий педагогического проектирования, регулярный экспертный аудит учебных модулей, динамическую курацию знаний на основе аналитики эффективности и автоматизированных систем верификации соответствия компетенций, а также требует имплементации комплексных мер по обеспечению кибербезопасности и защите персональных данных, предполагающих применение архитектур нулевого доверия, многофакторной аутентификации, ролевого разграничения доступа, криптографического шифрования учебных и аналитических массивов, процедур псевдонимизации поведенческих данных сотрудников и непрерывного мониторинга соответствия национальным и международным регуляторным рамкам в области обработки информации, что в совокупности формирует комплексный, системный и междисциплинарный подход к цифровизации корпоративного обучения, трансформирующий его из вспомогательной административной функции в стратегический актив управления человеческим капиталом, способный обеспечивать организационную адаптивность, снижать операционные и кадровые риски, повышать инновационную восприимчивость и выступать детерминантой устойчивого развития предприятия в условиях динамичной макроэкономической и технологической среды.

Выводы. Таким образом, цифровые системы обучения персонала представляют собой стратегический инструмент модернизации корпоративного управления, способный трансформировать эпизодическое повышение квалификации в непрерывный, измеримый и прогностически ориентированный процесс, однако их максимальная результативность достигается исключительно при условии системного подхода, сочетающего технологическую надёжность платформы, методологическую обоснованность учебного контента и адаптивность к динамике бизнес-процессов, что в совокупности формирует институциональную основу для создания обучающейся организации, способной оперативно аккумулировать новые знания, минимизировать кадровые риски и устойчиво наращивать инновационный потенциал в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Список литературы:

1. Половян, А. В. Стратегическое планирование развития экономики в условиях цифровизации: инструменты, способы, методы: монография / А. В. Половян, К. И. Синицына. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. – 304 с. – Текст : непосредственный.

2. Вертиль, Н. Н. Особенности измерения цифровой экономики / Н. Н. Вертиль, Е. О. Кравец // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 38-45. – EDN LLKCDP.

3. Горбань, С. Н. Технические и социально-психологические аспекты цифровизации высшего образования / С. Н. Горбань // Образование. Инновации. Качество : Сборник научных трудов, подготовленный по материалам V

Международной научно-методической конференции, Курск, 26 апреля 2023 года. Том ч. 2. – Курск: Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова, 2023. – С. 116-120. – EDN WDDQKP.

4. Комарницкая, Е. В. Проблемы образования в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Комарницкая, А. Л. Гутцул // Актуальные проблемы совершенствования высшего образования : Тезисы докладов XVI Всероссийской научно-методической конференции, Ярославль, 28–29 марта 2024 года. – Ярославль: Общество с ограниченной ответственностью «Филигрань», 2024. – С. 265-267. – EDN COZGZZ.

5. Борзенкова, О. О. Систематизация подходов к повышению эффективности цифровых технологий в корпоративном обучении, относительно поколений персонала / О. О. Борзенкова // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 53. – С. 1409-1413. – EDN ODRCJP.

Яременко Е.М., студентка
Научный руководитель: Ялунер А.Ф., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
elizavetall06@mail.ru

ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ ДИСТАНЦИОННОГО И ГИБРИДНОГО ФОРМАТОВ ЗАНЯТОСТИ

Актуальность. В условиях цифровой экономики инновации и технологии являются основой стратегического роста бизнеса. Внедрение инновационных решений в деятельность предприятий стимулирует руководителей к поиску оптимальных форматов занятости сотрудников. В этих условиях дистанционные и гибридные модели работы становятся более востребованными. Дистанционный и гибридный форматы работы открывают возможности для привлечения лучших специалистов со всего мира, сокращения офисных расходов и повышения лояльности сотрудников. Однако переход к таким форматам сопряжен с рядом сложностей, к которым относятся затруднения в мониторинге производительности, риск снижения вовлечённости персонала, трудности в координации и обмене знаниями в командах, а также ослабление корпоративной культуры. Успех применения дистанционного и гибридного форматов работы напрямую зависит от способности руководителя эффективно управлять ими, что делает исследование данного вопроса ключевым для устойчивого развития предприятия в цифровой среде.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрению вопросов, связанных с изучением специфики работы персонала в дистанционном и гибридном форматах, посвящены работы Я. А. Никольского, Т. В. Алексашина, А. П. Макаровой, Е. А. Коряковой, Д. А. Изюмовой, О. Я. Емельяновой, Д. В. Орехова и др.

Целью исследования является оценка возможностей и вызовов работы персонала в дистанционном и гибридном форматах.

Результаты исследования. Дистанционный и гибридный форматы трудовой деятельности получили широкое распространение в компаниях западных стран в начале XXI века, тогда как в российской деловой практике до недавнего времени они применялись ограниченно. В России существенный перелом произошёл в связи с появлением глобальной пандемии COVID-19, которая спровоцировала масштабные

трансформации социально-трудовых практик, включая кардинальное изменение режимов трудовой деятельности и вынужденный массовый переход к удалённой работе [1].

Отечественные компании в условиях роста цифровой трансформации находятся в процессе переосмысления рабочих процессов. Предприятия предоставляют командам выбор из трех ключевых моделей, таких как офисная, гибридная и дистанционная. В отличие от офисной модели, гибридный и дистанционный форматы допускают различные варианты организации труда.

Под гибридным форматом работы понимается модель, при которой сотрудники совмещают традиционное присутствие на рабочем месте или в офисе с возможностью выполнять свои обязанности удаленно [2]. Формы могут варьироваться: от строгого графика с определенными днями в офисе и дома до более свободных схем, таких как временное использование коворкинга без постоянного рабочего места, выбор места работы по согласованию или организация сменного посещения офиса группами сотрудников [3].

Под дистанционным форматом понимается выполнение трудовых функций вне места работодателя и его подразделений, а также вне стационарного рабочего места, с использованием общедоступных информационно-телекоммуникационных сетей для работы и взаимодействия с работодателем [4]. Реализация такого формата может иметь разные формы: удалённую работу на дому (временную – менее 90 % рабочего времени, например один день в неделю; постоянную – свыше 90 %); мобильную удалённую работу (не менее 10 часов в неделю с использованием телекоммуникаций); работу в специальных центрах; Home office (фриланс или сочетание самозанятости и удалённой работы с самостоятельной организацией рабочего места и поиском заказчиков) [5].

Рассмотренные форматы открывают новые возможности для работодателей и сотрудников, но вместе с тем несут определённые вызовы (табл. 1).

Таблица 1

Возможности и вызовы дистанционной и гибридной форм работ (составлено автором на основе [1])

Формат	Возможности	Вызовы
Дистанционный	Возможность удалённой работы – один из наиболее эффективных способов привлечения и сохранения как иностранных, так и отечественных высококвалифицированных специалистов.	Сложности контроля и риск потери управляемости из-за децентрализации с риском утечки конфиденциальной информации, необходимость затрат на защищённый доступ.
	Широкий выбор кандидатов без учёта их места жительства.	Трудности подбора персонала из-за отсутствия очных встреч.
	Значительное снижение расходов на аренду офиса и сопутствующие затраты.	Ослабление корпоративной культуры и снижение эффективности командной работы, которые обусловлены увеличением количества виртуальных совещаний проводимых на основе использования социальных сетей, заменяющие личные встречи.
	Увеличение продолжительности рабочего дня за счёт экономии времени на дорогу.	Высокие требования к самодисциплине, ответственности и коммуникабельности сотрудников, а также необходимость внедрения CRM, ERP, PLM и других ИТ-систем.
Гибридный	Преимущество в найме перед компаниями, предлагающими только офисную работу.	Ограничения в географии найма (только там, где есть офисы).
	Умеренное снижение расходов на аренду помещений.	Риск информационного разрыва между теми сотрудниками, которые работаю в офисе и на дому.
	Повышение лояльности персонала и снижение текучести кадров.	Сохранение потребности в цифровых инструментах, хотя нагрузка ниже, чем при полной удалённой работе.
	Более эффективное распределение рабочего времени за счёт сокращения поездок в офис.	Снижение дисциплины у ряда сотрудников при слабой корпоративной культуре.

При организации работы в дистанционном и гибридном форматах важно комплексно подойти к созданию комфортных и продуктивных условий труда для сотрудников. Приоритетом в любом формате работы должно оставаться благополучие сотрудников – физическое, ментальное и эмоциональное. Такой подход не только минимизирует риск эмоционального выгорания, но и повышает общую продуктивность, устойчивость команды и лояльность персонала в долгосрочной перспективе.

Согласно исследованию Д. В. Орехова, которое было проведено среди сотрудников «ТВ24», работа из дома повышает мотивацию. Для компании оптимален гибридный формат, поскольку полностью удалённая работа не подходит из-за специфики должностей и целей, а полный офис ограничивает найм. Гибридный формат обеспечивает гибкость графика работы, снижение расходов компании на недвижимость и транспортных расходов сотрудников, сохранение важности личных встреч, которые с психологической точки зрения играют ключевую роль в процессе делового взаимодействия [6].

Вывод. Дистанционный и гибридный форматы работы, получившие массовое распространение в период пандемии COVID-19, представляют собой способы организации труда, каждый из которых обладает специфическими формами реализации. Рассмотренные форматы открывают как возможности, такие как снижение расходов, расширение географии найма и повышение лояльности персонала, так и вызовы, к числу которых относится ослабление корпоративной культуры, риск утечки информации и усложнение контроля. Выбор оптимального формата зависит от специфики должностей и бизнес-процессов конкретного предприятия. Управление выбором оптимального формата становится критически важным инструментом руководителя для поддержания устойчивого развития компании.

Список литературы:

1. Никольский, Я. А. Практика и перспективы удалённого и гибридного форматов работы в современных компаниях / Я. А. Никольский // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2024. – Т. 23, № 1. – С. 93-101. – DOI 10.24182/2073-6258-2024-23-1-93-101. – EDN OPDTGE.

2. Алексашина, Т. В. Подходы и проблемы управления в контексте гибридного формата работы персонала организаций / Т. В. Алексашина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 8. – С. 1775-1792. – DOI 10.18334/lim.12.8.123649. – EDN GTGEYP.

3. Симонова, М. М. Поведение сотрудников организации в условиях гибридной формы работы / М. М. Симонова // Аудиторские ведомости. – 2024. – № 1. – С. 173-176. – DOI 10.24412/1727-8058-2024-1-173-176. – EDN DROFHB.

4. Долженкова, Ю. В. Дистанционная занятость в России: современное состояние и перспективы развития / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 1. – С. 156-161. – EDN TOPJFR.

5. Удаленная занятость: проблемы организации труда и адаптации работников / О. Я. Емельянова, В. С. Самсонов, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 12-1. – С. 62-68. – DOI 10.17513/vaael.1965. – EDN YJXXEO.

6. Орехов, Д. В. Сравнительный анализ удаленного и гибридного формата работы в компании: обзор исследований / Д. В. Орехов // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 7. – С. 19-35. – DOI 10.54861/27131211_2025_7_19. – EDN TZUUVN.

Секция «Маркетинг и логистика: теория и практика»

Батухина Э.В., студентка
Научный руководитель: Кужелева А.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
evelinabatuhina70@mail.ru

РОЛЬ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСТРАНЕНИИ РАЗРЫВА МЕЖДУ МАРКЕТИНГОМ И ЛОГИСТИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность. В условиях цифровой трансформации бизнеса традиционная разобщённость между маркетингом и логистикой становится критическим препятствием. Маркетинговые акции, запущенные без учёта реальных складских запасов, приводят к дефициту товаров или затовариванию, замораживанию оборотных средств и потере репутации. Логистика, лишённая точных прогнозов спроса, не может эффективно управлять запасами и маршрутами. До недавнего времени искусственный интеллект в этой связке выполнял только аналитические функции (прогнозирование, кластеризацию). Появление генеративного искусственного интеллекта (ГИИ) открывает новый технологический уклад. Проблема исследования заключается в отсутствии моделей применения генеративного ИИ в качестве связующего звена, способного не только анализировать, но и самостоятельно создавать управленческие решения и коммуникации на стыке маркетинга и логистики.

Анализ последних исследований и публикаций. В работах Ибрагимхалиловой Т.В., Кужелевой А.А., Берко А.К. обоснована необходимость создания единых информационных систем управления цепочками поставок [1].

Трегубов В.Н. и Горячева И.А. показывают, что ГИИ эффективно создаёт блок-схемы, диаграммы Ганта и другие визуализации логистических процессов, упрощая восприятие информации и повышая эффективность управления цепочками поставок [3].

Анализ современных источников показывает смещение фокуса с автоматизации отдельных операций на создание интегрированных интеллектуальных систем. В работах о крупных маркетплейсах прослеживается тенденция к персонализации предложений на основе логистических данных. Большинство научных трудов описывают «аналитический» ИИ. Вопросы использования ГИИ для автономной генерации управленческих решений в связке «маркетинг – логистика» остаются малоизученными, что определяет научную новизну данной работы.

Целью данного исследования является теоретическое обоснование возможностей применения ГИИ для интеграции маркетинга и логистики, а также разработка модели, в которой генеративный ИИ выступает в роли «переводчика» и «автономного координатора» между этими подразделениями.

Результаты исследования. Для понимания качественного сдвига, который ГИИ вносит в интеграцию маркетинга и логистики, необходимо чётко разделить функции двух типов интеллектуальных систем. В табл. 1 представлено сравнение аналитического и генеративного ИИ по ключевым параметрам применительно к рассматриваемой проблеме. Из неё следует, что ГИИ способен переводить информацию с языка логистики на язык маркетинга и обратно. Он может взять сухие данные об остатках на складе, сроках годности, транспортных ограничениях и превратить их в понятное и убедительное индивидуальное предложение для клиента. И

наоборот – взять маркетинговый приоритет («доставить премиум-клиентам за 1 час») и сгенерировать конкретные логистические сценарии.

Таблица 1

Сравнительная характеристика аналитического и генеративного искусственного интеллекта в контексте маркетинга и логистики (составлено автором)

Параметр сравнения	Аналитический искусственный интеллект	Генеративный искусственный интеллект
Основная функция	Анализ, прогнозирование, классификация	Создание нового контента (текст, план, маршрут)
Тип входных данных	Числовые данные, категории, временные ряды	Естественный язык, числовые данные, изображения
Тип выходных данных	Число, вероятность, категория	Связный текст, последовательность действий, код
Пример в маркетинге	«Вероятность покупки товара клиентом – 85%»	«Создание персонального предложения для этого клиента»
Пример в логистике	«Прогнозируемый спрос на следующую неделю – 500 единиц»	«Создание оптимального маршрута доставки на сегодня»

В ходе исследования выявлены три сценария, в которых ГИИ выступает связующим звеном между маркетингом и логистикой:

Первый сценарий – автоматическое создание коммерческих предложений на основе логистических ограничений. Когда на складе остаётся товар с истекающим сроком годности, логистическая система фиксирует это событие. ГИИ, получив данные о количестве товара, сроке его годности и географическом расположении склада, а также информацию из CRM – системы о клиентах, которые интересовались подобными товарами, проживают в зоне доступности склада и имеют определенную историю покупок, автоматически создаёт для каждого индивидуальное предложение. При этом тон сообщения, размер скидки и предлагаемый способ доставки выбираются моделью в зависимости от лояльности клиента и срочности распродажи. Маркетолог утверждает только граничные параметры.

Второй сценарий – автономная генерация сценариев доставки под маркетинговые приоритеты. При запуске акции «экспресс-доставка для постоянных клиентов» ГИИ получает структурированное описание задачи и генерирует не один «оптимальный» маршрут, а несколько возможных сценариев организации доставки: максимально быстрый (отдельный курьер на каждый заказ, минимальное время ожидания), сбалансированный (объединение близких заказов) и экономичный (добавление к существующим маршрутам). Каждый вариант сопровождается расчётом стоимости, времени и требуемых ресурсов. Логист или менеджер утверждает подходящий сценарий, а не просчитывает маршруты вручную.

Третий сценарий – генерация клиентских коммуникаций при логистических сбоях. При непредвиденной задержке поставки (поломка машин, сбой на складе, погодные условия) логистическая система передаёт в генеративную модель информацию о затронутых заказах. ИИ автоматически создаёт сообщения для клиентов, выбирая тон коммуникации в зависимости от сегмента: для премиум-клиентов с высоким чеком – персональное письмо с извинениями и предложением бонусов, для массового сегмента – короткое push-уведомление с новой датой доставки. Это снижает негативную реакцию клиентов и нагрузку на службу поддержки.

На основе анализа этих сценариев была разработана типология управленческих задач, которые могут быть делегированы генеративному ИИ в связке маркетинга и логистики. Представленная классификация задач по трём основаниям, позволяет системно внедрять ГИИ: сначала автоматизировать частотные задачи (уведомления о

задержках), затем переходить к более сложным (генерация предложений), и только после – к стратегическим (выбор сценариев доставки) (табл. 2).

Таблица 2

Типология управленческих задач генеративного искусственного интеллекта в интеграции маркетинга и логистики (составлено автором)

Тип задачи	Источник данных	Создаваемое решение	Форма обратной связи
Создание индивидуальных предложений	Логистика (остатки, сроки) + Маркетинг (сегменты клиентов)	Текст персонального сообщения (email, push, смс)	Подтверждение клиентом (открытие, клик, покупка)
Генерация сценариев доставки	Маркетинг (приоритеты акции) + Логистика (геолокация, загрузка)	Несколько вариантов маршрутов с метриками (время, стоимость)	Выбор и утверждение логистом
Коммуникация при сбоях	Логистика (инцидент, затронутые заказы)	Серия сообщений с разным тоном и каналом	Статистика прочтений и жалоб

Выводы. Проведенное исследование показало, что ГИИ способен кардинально изменить взаимодействие маркетинга и логистики. Он превращает разрозненные процессы в единую слаженную систему, где данные о складских остатках мгновенно трансформируются в персонализированные предложения, а маркетинговые акции – в реальные логистические задачи. Это позволяет перейти от пассивного прогнозирования к активному, автономному созданию решений. Основной практический эффект заключается в сокращении времени реакции на изменения спроса, снижении издержек на коммуникацию и повышении лояльности клиентов за счёт оперативного информирования и персонального подхода. Предложенная четырёхуровневая архитектура (сбор данных – генеративный ИИ – верификация – исполнение) и типология задач позволяют предприятию системно внедрять ГИИ с минимизацией рисков.

При внедрении ГИИ в интеграцию маркетинга и логистики выделяются четыре основных риска. Во-первых, галлюцинации модели – создание правдоподобного, но не соответствующего действительности предложения. Минимизируется двухуровневой проверкой: автоматической (правилами) и выборочной ручной. Во-вторых, безопасность данных – доступ модели к истории покупок и геолокации клиентов создаёт риск утечки. Решение – локальное развёртывание модели либо использование доверенных платформ. В-третьих, потеря контроля над коммуникацией, когда сообщение не соответствует корпоративному стилю. Предотвращается генерацией черновиков с последующим утверждением человеком. В-четвёртых, непредсказуемость результатов – один и тот же запрос может давать разные ответы. Устраняется настройкой параметра «температура» модели на минимальное значение. Отказ от использования ГИИ из-за рисков нерационален, так как большинство из них управляемы.

Список литературы:

1. Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации : монография / Т. В. Ибрагимхалилова, М. Н. Беспятая, С. П. Вакуленко [и др.]. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – 311 с. – ISBN 978-5-907776-15-9. – EDN YPHMHX.

2. Савунов В. Итоги внедрения ИИ в бизнесе 2025. – Текст: электронный. – URL: https://scrumtrek.ru/blog/ai/16097/ai-in-business-2025/?ysclid=mnbu0k3rng772355181 (дата обращения: 23.03.2026).

3. Горячева, И. А. Использование генеративного искусственного интеллекта для визуализации логистических процессов / И. А. Горячева, В. Н. Трегубов // International Journal of Open Information Technologies. – 2025. – № 4. – С. 131-139.

Бордачёва А.В., студентка
Научный руководитель: Данилевич Д.А.
Белорусский государственный экономический университет, Республика Беларусь
bordachevanastasia@gmail.com

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ФОРМАТА DARK STORE В УСЛОВИИ РАСШИРЕНИЯ ГОРОДОВ

Актуальность. В условиях ускоренной урбанизации и расширения городских территорий возрастает нагрузка на транспортную и экологическую систему городов. При этом развитие торговой инфраструктуры зачастую отстаёт от темпов жилой застройки, что вынуждает жителей новых районов совершать дополнительные поездки за повседневными покупками.

Это приводит к росту транспортных потоков, выбросов CO_2 и общей экологической нагрузки. Даже использование доставки не всегда решает проблему из-за неэффективности логистики на больших расстояниях. В таких условиях особую значимость приобретает поиск более устойчивых форматов организации ритейла.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ данных Белстата и Росстата подтверждает высокий уровень урбанизации: доля городского населения составляет 78,9 % в Беларуси и 75,2 % – в России (2025 г.) [1; 2]. При этом сохраняется тенденция дальнейшего роста городского населения и расширения урбанизированных территорий.

Статистические и аналитические материалы показывают увеличение плотности застройки и пространственного роста городов, что сопровождается усложнением логистики и ростом транспортной нагрузки. Исследования в области устойчивого развития указывают, что традиционные форматы розничной торговли в этих условиях становятся менее экологически эффективными. В качестве альтернативы можно предложить формат dark store, позволяющий сократить транспортные потоки в среднем на 25–30 % за счёт локализации доставки и оптимизации логистических маршрутов.

Цель исследования. Целью исследования является оценка экологической устойчивости формата dark store в условиях расширения городов, а также выявление его потенциала как инструмента снижения негативного воздействия городской логистики на окружающую среду.

Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются экологические аспекты функционирования данного формата, включая влияние на транспортные потоки, уровень выбросов и эффективность использования ресурсов. Для этого планируется также провести опрос среди жителей новых районов, сформированных в рамках расширения территории столицы Республики Беларусь, с целью оценки востребованности формата dark store и отношения к его экологическим преимуществам.

Результаты исследования. Dark Store – это закрытые для обычных покупателей торговые помещения, организованные по принципу розничного магазина (с полочной выкладкой товаров и торговым оборудованием), но функционирующие исключительно как распределительные центры для сверхбыстрой комплектации и доставки онлайн-заказов в пределах ограниченной территории (обычно 3-5 км) в сроки от 15 минут до 2 часов [3, с. 204]. Их принцип работы предполагает короткие маршруты, отказ от больших торговых залов и возможность обслуживать микрорайон точечно и быстро.

Данный формат обладает рядом экологических преимуществ. Прежде всего, сокращается логистическая цепь: небольшие распределительные точки, расположенные прямо внутри микрорайона, позволяют значительно уменьшить расстояния, которые

ежедневно преодолевают курьеры. Чем короче маршрут – тем ниже выбросы CO_2, ниже расход топлива и меньше пробегов «вхолостую». Это тот случай, когда компактность становится прямым экологическим преимуществом.

Отсутствие большого торгового зала снижает потребность в мощном освещении, вентиляции и охлаждении, что делает энергопотребление «тёмных магазинов» существенно ниже по сравнению с супермаркетами. Благодаря автоматизированным системам учёта и быстрой оборачиваемости товаров dark store реже сталкиваются с просрочкой. Это особенно важно в продуктовой категории, где пищевые отходы являются значимым источником выбросов парниковых газов на всех этапах цепи поставок.

Такой формат подразумевает небольшие радиусы доставки, благодаря чему курьеры могут передвигаться на велосипедах и электросамокатах. Это делает доставку почти безуглеродной, а также снижает уровень шумового загрязнения. «Тёмный магазин» не требует больших потоков грузового транспорта, характерных для гипермаркетов. Поставки осуществляются малыми партиями, часто малотоннажными автомобилями, что уменьшает выбросы, шум и транспортные заторы.

Когда необходимые товары можно получить в течение 15-30 минут в пределах своего района, исчезает потребность ехать в гипермаркет. Это одно из самых весомых экологических преимуществ: чем меньше индивидуального транспорта используется для повседневных покупок, тем ниже нагрузка на городскую атмосферу и транспортную систему.

Без востребованности со стороны конечных потребителей перечисленные экологические преимущества формата dark store останутся лишь теоретическими. Для оценки готовности жителей новых районов использовать данный формат, а также их восприятия dark store как экологичной альтернативы традиционной рознице был проведён опрос [4]. В нём приняли участие 400 жителей четырёх новых и быстроразвивающихся районов Минска – выборка репрезентативна, так как такой объём обеспечивает стандартную исследовательскую погрешность около ±5 % при доверительной вероятности 95%.

Результаты показали, что большинство респондентов совершают покупки товаров повседневного спроса несколько раз в неделю – 48 %, 27 % – делают это раз в неделю, 15% – ежедневно. Половина жителей (52 %) чаще всего покупают продукты в ближайших магазинах у дома, однако около 50 % респондентов отмечают, что ассортимент таких магазинов часто ограничен, и им приходится ездить в крупные супермаркеты. Для 44 % подобная поездка занимает 10–20 минут, а для ещё 40 % – от 20 до 30 минут и более. Это указывает на то, что базовая инфраструктура важна, но не полностью закрывает потребности жителей. Интерес к доставке в целом достаточно высок: 60% респондентов пользуются услугами доставки хотя бы время от времени, а около половины имеют опыт взаимодействия с сервисами быстрой доставки.

Что касается знаний о самом dark store, то данный формат остаётся для жителей сравнительно новым. По данным опроса, 49 % респондентов уверенно заявили, что знают, что это такое, однако реальный опыт использования имеется лишь у 18 %. Ещё 31 % респондентов отметили, что «что-то слышали» о dark store, но не могут точно объяснить, как он работает. Это демонстрирует, что сама концепция уже присутствует в информационном поле, но пока воспринимается не как массовый, а как экспериментальный или нишевой формат.

Несмотря на относительно невысокую распространённость и ограниченный опыт использования, отношение к потенциалу появления «тёмного магазина» в своём микрорайоне оказалось преимущественно позитивным. Для 63 % респондентов наличие такого объекта в пределах 3–5 км было бы важным или скорее важным.

Мотивация такого интереса отражает общий запрос на экономию времени, удобство и предсказуемый ассортимент, который данный формат способен обеспечить.

Ключевые преимущества для жителей: скорость (65 %), экономия времени (59 %), стабильный ассортимент (52 %). Почти половина опрошенных отмечает возможность избежать поездок в магазин. Экологичность важна для 34 % (средняя оценка 3,7/5). При этом сохраняются и барьеры: высокая стоимость (42 %), личный выбор товаров (39 %), неудобство каталогов (28 %).

Проблема высокой стоимости «последней мили», являющаяся ключевым ограничением для развития формата «тёмных магазинов», может быть значительно смягчена при росте плотности спроса. Готовность 77 % респондентов пользоваться сервисом регулярно или время от времени указывает на формирование устойчивой базы заказов, достаточной для повышения загрузки курьеров и оптимизации логистики.

Dark store в новых районах различных городов представляет собой перспективную и фактически незаполненную нишу. Это создаёт возможности как для дальнейшего роста уже существующих игроков, так и для входа крупных ритейлеров. Для них данный формат может стать экономически оправданным способом расширения присутствия без строительства капиталоёмких торговых объектов.

Выводы. Dark store представляет собой компактный формат закрытых распределительных точек в жилых районах, обеспечивающий быструю доставку в пределах малого радиуса. Его экологичность обеспечивается сокращением транспортных поездок, меньшим энергопотреблением и возможностью использования экологичных видов транспорта. Опрос 400 жителей новых районов показал высокий интерес к такому формату: 63 % считают его важным, а 77 % готовы пользоваться им хотя бы периодически. Это создаёт достаточную плотность спроса и повышает эффективность доставки до квартиры, которая ранее была основным ограничивающим фактором. Для ритейла это подтверждает перспективность размещения dark store в новых жилых массивах: такой подход улучшает доступность товаров, снижает экологическую нагрузку и делает модель экономически устойчивой.

Список литературы:

1. Население Республики Беларусь в 2025 году. – Текст: электронный // Официальный сайт Национального статистического комитета Республики Беларусь. – URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial_statistika/2025/naselenie_2025.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

2. Уровень урбанизации по регионам России. – Текст: электронный // Миркарт.рф. – Обновлено: 20.03.2025. – URL: https://xn--80apggvco.xn--p1ai/uroven-urbanizacii-po-regionam-rossii (дата обращения: 01.04.2026).

3. Бордачева, А. В. Феномен Dark Stores: перспективы развития в Республике Беларусь / А. В. Бордачева; науч. рук. И. С. Шумских. – Текст: электронный // Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития: материалы XVIII Международной научно-практической конференции, Минск, апрель 2025 года / Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет; [редкол.: А. А. Быков (пред.) и др.]. – Минск: БГЭУ, 2025. – С. 204-206. – URL: https://clck.ru/3QZJXD (дата обращения: 01.04.2026).

4. Анкета респондента. – Текст: электронный // GoogleForms. – URL: https://clck.ru/3QZKHG (дата обращения: 29.03.2026).

Галенко О.Н., студентка
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Olya_galenko_olya_galenko@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСИХ СДВИГОВ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ: ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ И КАДРОВЫЕ АСПЕКТЫ СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Актуальность. Старение населения стало определяющим демографическим сдвигом в развитых странах, который оказывает значительное влияние на экономическую устойчивость, рынки труда, системы здравоохранения и налогово-бюджетную политику. По мере увеличения продолжительности жизни и снижения рождаемости меняется соотношение людей трудоспособного возраста и пенсионеров, что создает уникальные проблемы и открывает новые возможности.

Среди всех возрастных групп пожилые люди в меньшей степени рассматриваются бизнесом как перспективная целевая аудитория. Тем не менее, в условиях старения населения ситуация постепенно меняется. Актуальность расширения верхних границ целевой аудитории обусловлена тем, что в отношении потребителей пожилого возраста задачей является не вовлечение, а удержание. Люди старшего возраста имеют больший опыт покупок, сформировавшиеся предпочтения и уровень лояльности [2].

Анализ последних исследований и публикаций. Можно сделать вывод о возрастающем внимании научного сообщества к взаимосвязи демографических процессов и экономической безопасности. Современные работы акцентируют внимание на рисках, связанных со старением населения, снижением трудового потенциала и территориальной дифференциацией социально-экономического развития. Так, исследования Р. С. Агаларяна и В. И. Карповой подчеркивают значимость демографических факторов как ключевого элемента обеспечения экономической устойчивости государства, в то время как А. Р. Мустафин и Р. А. Казаков анализируют угрозы в демографической сфере через призму национальной безопасности. Существенный вклад в изучение регионального аспекта вносят И. А. Антипин и соавторы, рассматривающие стратегическое планирование в контексте пространственного развития. Наряду с этим, в публикациях последних лет, включая работы Н. В. Тонких и др., прослеживается тенденция к интеграции демографической политики в систему управления персоналом на микроуровне. Официальные статистические данные Росстата и аналитические материалы средств массовой информации дополняют научные исследования, обеспечивая эмпирическую базу для оценки текущих демографических тенденций и их социально-экономических последствий.

Цель исследования. Рассмотреть и проанализировать экономические последствия старения населения, в том числе нехватка рабочей силы, рост расходов на здравоохранение, увеличение государственных расходов и возможные изменения в структуре сбережений и инвестиций.

Результаты исследования. Тенденция старения населения в развитых странах – это значительный демографический сдвиг, который меняет экономическую ситуацию во всем мире. Этот сдвиг, характеризующийся снижением рождаемости и увеличением продолжительности жизни, приводит к увеличению доли пожилых людей по сравнению с населением трудоспособного возраста. По мере ускорения этой тенденции возникает ряд экономических проблем, которые влияют на рынки труда, системы здравоохранения, фискальную политику и экономический рост в целом. Понимание этих последствий крайне важно для политиков, стремящихся создать устойчивую экономику, способную адаптироваться к демографическим изменениям [1; 5].

В развитых странах, включая Японию, Германию и США, наблюдается беспрецедентный рост старения населения. Из-за увеличения числа пенсионеров и сокращения числа работников, выходящих на рынок труда, растет коэффициент демографической нагрузки пожилыми людьми отношение числа иждивенцев пожилого

возраста к числу людей трудоспособного возраста. Этот демографический сдвиг создает дополнительную нагрузку на экономику, которой приходится поддерживать стареющее население, сохраняя при этом устойчивый рост и производительность [3; 6].

Старение населения приводит к сокращению численности рабочей силы, что может вызвать нехватку кадров в ключевых отраслях. По мере того, как работники выходят на пенсию, а молодое поколение не может заменить их в прежнем объеме, экономика может столкнуться с ограничениями для роста. Нехватка рабочей силы может привести к росту заработной платы, увеличению издержек для бизнеса и снижению конкурентоспособности. Однако есть возможности смягчить эти последствия с помощью стратегий по возвращению работников в трудовую деятельность и иммиграционной политики, направленной на пополнение внутреннего рынка труда [7].

Старение населения приводит к росту спроса на медицинские услуги, поскольку пожилым людям, как правило, требуется больше медицинской помощи. Этот рост спроса создает дополнительную нагрузку на системы здравоохранения и увеличивает расходы, что приводит к росту государственных расходов на здравоохранение. Страны с государственной системой здравоохранения, такие как Канада и Великобритания, сталкиваются с дополнительными финансовыми трудностями, пытаясь удовлетворить потребности стареющего населения без ущерба для качества и доступности услуг [3].

Финансовая устойчивость пенсионных систем актуальная проблема в стареющих обществах. По мере роста числа пенсионеров и увеличения продолжительности жизни пенсионные фонды испытывают все большую нагрузку, что требует корректировки пенсионного возраста или размера выплат. Без реформ многие развитые страны рискуют столкнуться с неустойчивостью пенсионных систем, что может поставить под угрозу финансовую безопасность будущих пенсионеров. Для решения этой проблемы рассматриваются различные варианты, в том числе повышение пенсионного возраста или поощрение частных пенсионных накоплений [5; 6].

Старение населения также влияет на фискальную политику, поскольку правительствам приходится выделять больше средств на здравоохранение и пенсионное обеспечение. Это часто приводит к сокращению финансирования других сфер, таких как образование, инфраструктура и инновации. Следовательно, потенциал экономического роста этих стран может снизиться, если ресурсы не будут распределяться эффективно, с учетом потребностей как старшего, так и молодого населения.

Экономическое поведение стареющего населения также влияет на тенденции в области сбережений и инвестиций. Пожилые люди, как правило, откладывают меньше и больше тратят на здравоохранение, что потенциально может привести к снижению нормы сбережений в стране. Снижение нормы сбережений может уменьшить доступность капитала для инвестиций, что негативно скажется на экономическом росте. Однако некоторые пенсионеры могут инвестировать средства из личных сбережений и пенсионных фондов, хотя общая тенденция указывает на снижение доступности капитала.

По мере старения населения меняется структура потребления. Пожилые люди, как правило, тратят больше на здравоохранение, жилье и досуг, в то время как расходы на товары и услуги, которые обычно ассоциируются с более молодой аудиторией, например на технологии и образование, могут снижаться. Такое изменение спроса по-разному влияет на различные отрасли экономики, стимулируя рост в одних отраслях и создавая проблемы для других, ориентированных на более молодую аудиторию.

Взаимодействие с потребителями различных возрастных групп представляет собой сложный и затратный процесс. В рамках ассортиментной политики необходимо выводить на рынок товары, соответствующие различным требованиям, организовать различные каналы коммуникации, разрабатывать программы продвижения, ориентированные на различные возрастные группы [2].

Чтобы решить проблему нехватки рабочей силы, вызванную старением населения, многие развитые страны проводят политику, направленную на вовлечение пожилых людей в трудовую деятельность. Гибкий график работы, повышение

квалификации и стимулы для более позднего выхода на пенсию могут способствовать увеличению числа пожилых людей, участвующих в трудовой деятельности [4; 6].

Инвестиции в автоматизацию и технологии могут стать потенциальным решением проблемы нехватки рабочей силы в стареющих обществах. Робототехника, искусственный интеллект и другие инновации могут компенсировать нехватку рабочей силы в отраслях, где наблюдается высокая текучесть кадров среди работников старшего возраста. Автоматизация может поддерживать уровень производительности и способствовать экономическому росту, хотя и вызывает вопросы о том, как работники, потерявшие работу, адаптируются к этим технологическим изменениям [7].

Выводы. Проведенное исследование показало, что экономические последствия старения населения в развитых странах создают как проблемы, так и открывают новые возможности. Растущие расходы на здравоохранение, нагрузка на пенсионную систему и нехватка рабочей силы требуют принятия упреждающих мер в виде инновационной политики, которая позволит использовать потенциал пожилых людей, а также инвестировать в технологии и социальную поддержку. Понимая и принимая во внимание эти демографические изменения, развитые страны могут создать устойчивые экономические модели, которые принесут пользу всем поколениям и обеспечат долгосрочную жизнеспособность в условиях старения общества.

Список литературы:

1. Албычева, М. Д. Экономическая безопасность моногородов: угрозы настоящего времени / М. Д. Албычева, Е. Б. Дворядкина // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 21 марта 2024 г. – Екатеринбург : Урал. гос. экон. ун-т, 2024. – С. 5–9. – EDN IUIAJE.

2. Асташова Ю.В. Предпосылки развития кроссвозрастного маркетинга // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: https://human.snauka.ru/2014/03/6031 (дата обращения: 02.04.2026)

3. Карпова, В. И. Влияние демографии на экономическую безопасность / В. И. Карпова // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения : материалы ежегодной всерос. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 5 апр. 2021 г. / сост. Н. В. Мячин. – Санкт-Петербург: С.-Петерб. ун-т МВД России, 2019. – С. 491–495. – EDN YXXYHH.

4. Мустафин, А. Р. Оценка угроз в демографической сфере и их влияние на экономическую безопасность страны / А. Р. Мустафин, Р. А. Казаков // Цифровое моделирование экономики. – 2024. – № 4. – С. 227–238. – EDN JXELWK.

5. Росстат: федер. служба гос. статистики: офиц. сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 01.04.2026).

6. Тонких, Н. В. Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом / Н. В. Тонких, М. В. Чудиновских, С. В. Бегичева // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 5. – С. 87–102. – DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6. – EDN JTOSKK.

7. Экономическая безопасность в контексте демографической политики государства / П. Ф. Аскеров, И. Л. Александровская, Д. А. Грачев [и др.] // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 11(117). – С. 91–101. – DOI 10.33938/2411-91. – EDN EGXDIL.

Григоренко М.В., студентка
Научный руководитель: Чижова Н.Е., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
grigomash@gmail.com

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТРАСЛЕВОГО ОКРУЖЕНИЯ КОМПАНИИ И ОСНОВНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА

Актуальность обусловлена быстро меняющейся экономической средой, в которой компании сталкиваются с множеством вызовов и возможностей. В условиях глобализации, технологических инноваций и растущей конкурентоспособности возникла необходимость глубокого анализа факторов, влияющих не только на деятельность организаций, но и на рынок в целом.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретическую и методологическую базу данного исследования составили работы зарубежных экономистов, маркетологов, таких как: З. Бауман, М. Портер, Ф. Котлер, Д. Д. Уотсон, Т. Левитт.

Целью исследования является анализ текущих тенденций и факторов, влияющих на рынок косметики и парфюмерии, с целью выявления ключевых возможностей и вызовов для компаний в данной отрасли. Исследование направлено на понимание потребительских предпочтений, оценку влияния экономических и социальных изменений, а также изучение роли технологических инноваций в формировании спроса на косметические и парфюмерные продукты.

Основные результаты. Мировой рынок косметики и парфюмерии является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей потребительского сектора, демонстрируя устойчивый рост на протяжении последних десятилетий. В 2026 году объем глобального рынка косметической продукции оценивается примерно в 37,9 трлн рублей, что свидетельствует о значительном увеличении по сравнению с 2025 годом (35,9 трлн рублей).

Среднегодовой темп роста мирового рынка составляет около 6-6,5%, а к 2035 году его объем может превысить 64,6 трлн рублей, что обусловлено расширением потребительского спроса, ростом уровня доходов населения, а также развитием инновационных продуктов и технологий в индустрии красоты.

Особое место занимает сегмент парфюмерии, который демонстрирует ускоренные темпы роста. В 2026 году мировой рынок парфюмерии достиг 8,3 трлн рублей, увеличившись с 7,5 трлн рублей в 2025 году.

Рост данного сегмента связан с усилением тренда на персонализацию ароматов, влиянием социальных сетей, а также популяризацией нишевой и люксовой парфюмерии. Географически крупнейшими рынками потребления косметической продукции являются США, Китай и Россия, которые в совокупности формируют значительную долю мирового спроса.

Российский рынок косметики и парфюмерии в 2026 году также демонстрирует положительную динамику, несмотря на внешнеэкономические ограничения и структурные изменения отрасли. По оценкам аналитических агентств, объем рынка косметики и парфюмерии в России в 2026 году составляет около 807,5 млрд рублей, увеличившись по сравнению с 2025 годом (757,2 млрд рублей) [2].

Среднегодовой темп роста российского рынка оценивается на уровне 4-6%, что несколько ниже мировых показателей, однако свидетельствует о стабильности отрасли и ее адаптации к новым экономическим условиям.

Структура российского рынка парфюмерии в оценке ассортиментной

представленности характеризуется достаточной стабильностью, как и ранее, так и в настоящее время ключевой ассортиментной группой рынка остаются туалетные воды, но отмечается разность весомости данной группы при рассмотрении структуры рынка в различных периодах.

На рынок продажи косметики и парфюмерии влияют социокультурные факторы. На сбыт данного вида продукции сильно влияет тот факт, что люди начали гораздо серьезнее подходить к тратам своих денежных средств, что обусловлено экономическим кризисом. Вследствие этого факта, на российском рынке наблюдается торможение продаж косметики и парфюмерии.

Демографический фактор оказывает значительное влияние на рынок косметики, так как предпочтения потребителей, их потребности, стиль жизни и поведение, во многом определяются их возрастом, полом, социальным статусом и другими демографическими факторами, понимание которых может помочь компаниям косметической индустрии определить свою целевую аудиторию, разработать более эффективные маркетинговые стратегии и продукты, которые будут более привлекательны для своих потребителей.

Огромное влияние на деятельность компании в настоящее время влияют экономические факторы, т.к. на российском рынке с 2014 г. Наблюдается экономический кризис, вследствие которого снижаются продажи, в частности реализация косметики и парфюмерии. Изменилось поведение потребителей и в торговых комплексах. Если раньше походы в данные заведения носили больше досуговый и развлекательный характер, то теперь визит обусловлен лишь первой необходимостью покупки. Потребители стали плавно переходить от покупок в торговых центрах в магазины формата «у дома». Это обусловлено тем, что предприниматели предлагают более выгодную по цене продукцию в силу недорогих цен за аренду помещения, нежели в торговых комплексах. Еще одним фактором, влияющим на рынок косметики и парфюмерии, является рост инфляции. За последний год уровень инфляции составил порядка 14,8%. Поэтому производители и продавцы вынуждены закладывать эти проценты в конечную стоимость продукции. Это в целом отрицательно влияет на развитие предприятий, продажи снижаются, следовательно, уменьшается прибыль.

Нельзя обойти стороной и технологический фактор. На сегодняшний день существует огромное разнообразие новых изобретений, которые могут быть востребованы в отрасли в ближайшем будущем. Например, использование 3D-принтера для проектирования и создания упаковки косметики и парфюмерии. Уже проводятся различные тесты и эксперименты с данным изобретением и некоторые из них прошли весьма успешно, что говорит о скорейшем внедрении 3D-принтера в развитие бизнеса.

Сектор парфюмерии и косметики показывает значительную динамику роста, что обусловлено возрастающим интересом потребителей к личной гигиене и уходу за собой. В последние несколько лет наблюдается стабильный рост потребления как люксовой, так и масс-маркетной косметической продукции. Привлечение молодежной аудитории и акцент на экологичность и натуральность продукции также способствуют положительному тренду на рынке [1].

Выводы. Изучение рынка косметики и парфюмерии, а также факторов, влияющих на его развитие, является ключевым аспектом для достижения успеха компаний в данной отрасли. Глубокий анализ позволяет выявить как возможности для роста, так и потенциальные угрозы, что способствует корректировке стратегий и предсказанию действий конкурентов. Понимание структуры рынка, динамики спроса и потребительских предпочтений обеспечивает возможность принятия обоснованных решений, что, в свою очередь, способствует долгосрочной устойчивости бизнеса.

Регулярный мониторинг изменений в потребительских трендах и адаптация к ним становятся важными факторами выживания и процветания в условиях высокой конкуренции на рынке косметики и парфюмерии.

Список литературы:

1. Суркина, Ю. П. Комплексный анализ парфюмерно-косметического рынка в России / Ю. П. Суркина // Прикладные экономические исследования. – 2024. – № 2. – С. 178-184. – DOI 10.47576/2949-1908.2024.2.2.019. – EDN CCCBCK.
2. Анализ рынка парфюма в России – 2025. Показатели и прогнозы. – Текст: электронный. – URL: https://marketing.rbc.ru/research/issue/81614/ (дата обращения: 06.04.2026).

Дрогальчук В.С., студентка
Научный руководитель: Кужелева А.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
drogalchukviktoria@gmail.com

ЛОГИСТИКА ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ (LAST-MILE DELIVERY): СОВРЕМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

Актуальность. В современных реалиях, в которых наблюдается активный рост электронной коммерции и цифровизации экономики, особую значимость продолжает приобретать логистика последней мили. Она представляет собой завершающий этап доставки товара из сортировочного центра или местного склада до конечного потребителя.

По мнению специалистов, именно на данный этап приходится около 50-60% совокупных логистических затрат. Повышение требований и, соответственно, ожиданий клиентов, в частности, к скорости, гибкости и прозрачности доставки, а также, непосредственно, увеличивающийся объём онлайн-заказов и усиление конкуренции создают довольно острую необходимость поиска эффективных решений, которые позволили бы оптимизировать процессы последней мили [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика логистики последней мили активно исследуется как зарубежными, так и отечественными учеными. Наиболее значительный вклад внесли такие исследователи, как Р. Грант, М. Кристофер, Д. Родриг, а также российские ученые – С. А. Смирнов, И. Н. Омельченко, А. В. Парфенов. В их работах рассматриваются вопросы оптимизации маршрутов, цифровизации логистических процессов, внедрения автоматизированных решений и устойчивого развития транспортных систем. Современные же исследования акцентируют внимание на интеграции технологий искусственного интеллекта (AI или ИИ), больших данных (Big Data) и интернета вещей (IoT-систем) в процессы доставки.

Применение искусственного интеллекта (AI) предлагают внедрять для прогнозирования спроса и построения маршрутов; использование технологий Big Data для анализа потребительского поведения; внедрение IoT-систем для мониторинга доставки в режиме реального времени [2].

Но, несмотря на значительный объем исследований, остается недостаточно изученным вопрос комплексной интеграции данных технологий в единую логистическую систему.

Целью данного **исследования** является выявление современных решений в логистике последней мили и определение их влияния на эффективность логистических систем и уровень клиентского сервиса.

Результаты исследования. Что такое логистика последней мили? Прежде всего, необходимо уточнить сущность данного понятия.

Термин «последняя миля» (от англ. «last mile») пришел в логистику из телекоммуникационной отрасли, где он обозначал последний участок кабеля, идущий непосредственно к абоненту. В контексте доставки товаров – это финальный этап перемещения заказа из распределительного центра (сортировочного узла, склада) до конечного получателя. Если весь путь посылки из Китая, например, в Москву, представить как марафонскую дистанцию, то «последняя миля» – это последние несколько сотен метров или километров, которые курьер пробегает до финишной черты, то есть до двери клиента [5].

Ключевое отличие последней мили от других звеньев цепи поставок заключается в ее высокой вариативности и сложности управления. Если на предыдущих этапах преобладают стандартизированные процессы, то здесь каждая доставка фактически представляет собой отдельную логистическую задачу с уникальными параметрами (адрес, временные ограничения, особенности получения).

Кроме того, именно на данном этапе формируется непосредственный контакт между компанией и клиентом, что обуславливает его значимость не только с операционной, но и с маркетинговой точки зрения. Ошибки в доставке, задержки или недостаточная гибкость сервиса напрямую влияют на уровень удовлетворенности потребителей и их лояльность.

Современные условия развития электронной коммерции усиливают нагрузку на системы последней мили, что требует перехода от традиционных моделей доставки к более адаптивным и технологически насыщенным решениям. В этой связи возрастает роль цифровых инструментов, автоматизации и новых форм организации логистических процессов.

Так же стоит уточнить, что логистика последней мили характеризуется высокой степенью неопределенности, которая связана с разнообразием маршрутов, плотной городской застройкой, индивидуализацией заказов и зависимостью от внешних факторов (пробки, погодные условия и др.).

Ключевые направления совершенствования логистики последней мили:

1. Цифровизация и автоматизация процессов – использование систем управления транспортом (TMS), алгоритмов машинного обучения и Big Data позволяет:

оптимизировать маршруты доставки в режиме реального времени;

сократить пробег транспорта на 10-25%;

повысить точность доставки и снизить операционные издержки [3].

2. Внедрение инновационных способов доставки.

К современным решениям можно отнести беспилотные транспортные средства, дроны, автономные роботы-курьеры, которые уже используются с сфере доставки технологически развитыми странами [4].

В особенности их применение эффективно в условиях высокой плотности заказов и позволяет снизить зависимость от человеческого фактора, а также ускорить доставку.

3. Развитие сети постаматов и пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в качестве подхода может:

помочь снизить нагрузку на курьерские службы;

уменьшить количество неудачных доставок;

повышать удобство для клиентов за счет гибкости получения заказов.

4. Экологизация логистики (зелёная логистика).

Использование электротранспорта, велосипедной доставки и оптимизация маршрутов способствуют снижению выбросов CO_2 в атмосферу, уменьшению негативного воздействия на окружающую среду и соответствию международным

стандартам устойчивого развития (сертификаты и стандарты качества, практика устойчивого земледелия и так далее).

5. Развитие омниканальных логистических моделей, а именно: интеграция онлайн- и офлайн-каналов, использование «темного склада» (dark stores) и микро-фулфилмент центров позволяют:

сократить время доставки (до нескольких часов);

повысить уровень обслуживания клиентов;

улучшить управление запасами.

6. Дополнительно следует отметить развитие моделей привлечения частных лиц к доставке – краудсорсинге, что позволяет гибко масштабировать логистические мощности в пиковые периоды.

Выводы и перспективы развития. Подводя итог вышесказанному, логистика последней мили является важным элементом современной цепи поставок и оказывает существенное влияние на конкурентоспособность компаний. Внедрение цифровых технологий, автоматизации и инновационных решений позволят снизить логистические издержки, повысить скорость и надежность доставки и улучшить клиентский опыт, что в дальнейшем поможет привлечь и удержать клиентскую базу.

В дальнейшем развитие логистики последней мили будет обусловлено активным внедрением технологий искусственного интеллекта и инструментов предиктивной аналитики, расширением использования автономного транспорта, а также усилением ориентации на экологически устойчивые решения. Существенную роль также сыграет формирование и развитие интегрированных цифровых логистических платформ.

Вместе с тем, для достижения наибольшей эффективности необходим системный подход, предполагающий учет не только технологических, но и экономических и институциональных факторов, включая развитие инфраструктуры и совершенствование нормативно-правового регулирования.

Список литературы:

1. Пороховник, Д. А. Управление поставками на рынке доставки на «последней миле» в сфере товаров повседневного спроса / Д. А. Пороховник, И. Г. Каменев // Вестник Российского экономического ун-та им. Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22, № 2(140). – С. 267-276. – DOI 10.21686/2413-2829-2025-2-267-276. – EDN ZDWFTU.

2. Литвиненко, А. О. Цифровая трансформация в логистике: влияние технологий 4.0 на стратегическое управление цепями поставок / А. О. Литвиненко // Проблемы развития современного общества : Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4-х томах, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 243-247. – EDN AISBIE.

3. Жуковская, И. Ф. Логистика в условиях цифровой трансформации экономики / И. Ф. Жуковская // Вопросы управления. – 2024. – № 5(90). – С. 5-18. – DOI 10.22394/2304-3369-2024-5-5-18. – EDN JDCZHY.

4. Инновационные технологии в логистике и управлении цепями поставок / Высшая школа экономики Национальный исследовательский университет Международный Центр подготовки кадров в области логистики Факультет логистики. – Москва : Высшая школа экономики Национальный исследовательский университет, 2015. – 156 с. – ISBN 978-5-9902178-7-4. – EDN YNMRCQ.

5. «Последняя миля» в доставке из Китая. Особенности и оптимизация» / Free-Road.ru – логистика – доставка грузов из Китая. – Текст: электронный. – 2025. – URL: https://www.free-road.ru/about/articles/poslednyaya-milya-v-dostavke-iz-kitaya.-osobennosti-i-optimizacziya/ (дата обращения: 02.04.2026).

Йотко И.О., студент
Научный руководитель: Антипова Ю.К., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», РФ
market_rna@mail.ru

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАННЕРНОЙ СЛЕПОТЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Актуальность. В связи с активным развитием информационных технологий и процессами цифровизации сфера торговли смещает акцент с офлайн-продаж на онлайн-пространство. Потребители всё чаще предпочитают маркетплейсы и официальные сайты брендов стационарным магазинам. Такая тенденция обусловлена скоростью, удобством и сервисом, которые предоставляет цифровая экономика.

Однако интернет-продажи наряду с преимуществами влекут за собой переизбыток информации. В этих условиях потребители не могут откликаться на каждое рекламное объявление, поэтому в целях экономии внимания мозг начинает фильтровать информацию. В итоге игнорирование части сообщений становится устойчивым поведенческим паттерном, представляющим угрозу для классических механизмов продвижения. Маркетологи вынуждены искать новые подходы к коммуникации, позволяющие преодолеть баннерную слепоту.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема баннерной слепоты и её преодоления рассмотрена в исследованиях Алфимцева А. Н. [1], Хает Ф. И., Куликовской А. С. [2], Логиновой Е. С. [3], Иванченко Л. А. В работах вышеупомянутых авторов сформулировано понятие баннерной слепоты, выявлены причины её возникновения, определено влияние на механизмы коммуникации с потребителями, а также даны практические рекомендации по снижению риска игнорирования пользователем рекламных объявлений.

Тем не менее предлагаемые решения носят точечный характер. Отсутствует единая структурная систематизация подходов, которая позволяла бы маркетологам осознанно выбирать стратегию поведения в зависимости от конкретной ситуации. Авторы сосредотачиваются на отдельных инструментах, таких как изменение размера и расположения баннеров или использование более креативных визуальных решений [2], не предлагая целостной классификации методов. Это заключение определяет необходимость разработки обобщающей схемы, которая объединила бы разрозненные приёмы в логически связанные группы и дала бы системное представление о возможностях преодоления баннерной слепоты в современном цифровом маркетинге.

Цель исследования – формирование групп методов преодоления маркетинговой слепоты в условиях цифрового маркетинга, позволяющих повысить эффективность продвижения продукции.

Результаты исследования. Традиционные форматы баннерной рекламы, долгое время остававшиеся основным инструментом продвижения, сталкиваются с растущим отторжением со стороны аудитории. Исследования показывают, что из тысячи рекламных объявлений среднестатистический потребитель сознательно реагирует лишь на ничтожную их долю [3]. Данный феномен, получивший название «баннерная слепота», изначально трактовался как игнорирование исключительно рекламных баннеров, но со временем значение термина расширилось [2].

В современной научной литературе под баннерной слепотой понимают устойчивый поведенческий паттерн, при котором пользователь сети Интернет намеренно или на подсознательном уровне игнорирует элементы веб-интерфейса, визуально напоминающие рекламные сообщения [1]. Это явление не сводится к одной

конкретной причине. Оно возникло и закрепилось в результате действия целого комплекса факторов. К числу наиболее значимых из них можно отнести:

перегрузка рекламными объявлениями;

отсутствие или нарушение механизмов таргетированной рекламы;

привыкание пользователей к стандартным макетам расположения рекламы на веб-сайтах;

негативный опыт (объявления, перекрывающие контент веб-сайта, долгая продолжительность рекламы и т.д.).

Последствия баннерной слепоты для цифрового маркетинга носят крайне негативный характер.

Прежде всего, заметно снижается экономическая эффективность рекламных кампаний. Значительная часть бюджета тратится на показы, которые фактически не достигают сознания целевой аудитории и не приводят к желаемому отклику. Это означает, что компании недополучают потенциальную прибыль при сохранении или даже увеличении рекламных расходов.

Кроме того, страдает достоверность аналитических данных. Игнорирование рекламы пользователями искажает реальную картину интереса к продукту, поскольку низкие показатели кликов и конверсий могут быть следствием не отсутствия спроса, а именно защитного механизма восприятия. Это затрудняет принятие верных маркетинговых решений и корректную оценку эффективности используемых каналов продвижения.

Важно отметить и обратную связь проблемы. В ответ на снижение вовлечённости специалисты нередко увеличивают интенсивность рекламного воздействия, что, в свою очередь, усиливает раздражение потребителей и только укрепляет их защитные механизмы. Таким образом, баннерная слепота создаёт замкнутый круг. Попытки преодолеть игнорирование через наращивание объёмов рекламы не решают проблему, а напротив, лишь усугубляют её, закрепляя устойчивый паттерн избегания рекламных сообщений.

Для преодоления перечисленных проблем предлагается классификация методов, объединяющая три подхода:

1. Поведенческие методы.
2. Контекстуальные методы.
3. Семантические методы.

Первая группа подходов включает приёмы, воздействующие на действия и реакции пользователя. Баннерная слепота формируется в условиях пассивного потребления контента. Активное вовлечение потребителя в коммуникацию способствует установлению обратной связи и формированию положительного опыта взаимодействия.

Ключевым инструментом данной группы выступает геймификация, которая посредством игровых элементов инициирует прямой контакт пользователя с рекламным сообщением. К числу таких элементов относятся: интерактивные баннеры (предполагающие выбор варианта, перетаскивание объектов или иные формы манипуляции), демонстрационные мини-игры, позволяющие пользователю ознакомиться с функциональными характеристиками продукта в игровой форме, опросные механики и тесты, а также элементы случайного выбора (например, «колесо фортуны») с механикой получения промокода или скидки. Указанные инструменты трансформируют рекламное объявление из объекта пассивного восприятия в формат, требующий активного участия пользователя.

Контекстуальные методы воздействуют через среду восприятия и степень соответствия рекламного сообщения актуальным потребностям пользователя.

Снижение когнитивного диссонанса за счёт повышения релевантности сообщения устраняет основания для его игнорирования. Основу данной группы составляет таргетинг. Применение современных технологий сегментирования аудитории позволяет не только привлекать потребителей с высокой вероятностью отклика на предложение, но и оптимизировать рекламные расходы компании.

Инструментарий контекстуальных методов включает поведенческий таргетинг (основанный на анализе истории посещений и поисковых запросов), контекстный таргетинг (размещение на тематически релевантных страницах), геотаргетинг (показ рекламных сообщений пользователям в зависимости от их географического местоположения), ретаргетинг (показ пользователям, ранее взаимодействовавшим с брендом), а также временное таргетирование, учитывающий временные паттерны активности целевой аудитории.

Семантические методы направлены на преодоление фильтрации рекламных сообщений, обусловленной негативным восприятием навязчивых форматов прямой коммуникации. Данная группа предполагает трансформацию сущности рекламного обращения и поиск альтернативных способов его восприятия.

Эффект достигается за счёт интеграции рекламных сообщений в интерфейс платформы вместо размещения стандартных баннеров, применения встроенной (нативной) рекламы, визуально и стилистически соответствующей контенту площадки, а также маркетинга с участием лидеров мнений, при котором рекламное сообщение воспринимается как персональная рекомендация. Дополнительными инструментами выступают подходы, основанные на пользовательском контенте. Они предполагают использование форматов, имитирующих материалы, созданные потребителями (отзывы, обзоры), и переосмысление формата – трансформация рекламного сообщения в форму полезного контента (руководства, чек-листы, тематические подборки). Перечисленные тактики способствуют повышению доверия к продукции и бренду.

Выводы. Переход от традиционной экономики к цифровой ставит перед специалистами в сфере маркетинга новые вызовы. Баннерную слепоту следует рассматривать не как катастрофу, а как возможность для совершенствования каналов продвижения. Решению этой задачи могут способствовать поведенческие, контекстуальные и семантические методы, предоставляющие широкий спектр инструментов и методик.

Список литературы:

1. Алфимцев, А. Н. Пути преодоления баннерной слепоты в веб-интерфейсах / А. Н. Алфимцев, Ф. И. Хает // Вестник Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана. Серия Приборостроение. – 2014. – № 4(97). – С. 70-79. – EDN SNFDTV.

2. Куликовская А. С. Баннерная слепота в сети интернет или почему люди стали игнорировать рекламу / А. С. Куликовская, Л. И. Архипова // 59-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР : материалы конф., Минск. – 2023. – С. 188-191.

3. Логинова, Е. С. Проблемы рекламного рынка России / Е. С. Логинова, Л. А. Иванченко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2018. – Т. 3, № 4(14). – С. 186-188. – EDN YWPIMP.

Клычкова А.Е., студентка
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
klychkova.alina.05@mail.ru

РЕГИОНАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ КАК ДРАЙВЕР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ И ИНВЕСТИЦИЙ

Актуальность. В настоящее время применение инструментов территориального брендинга является чрезвычайно актуальным вопросом, поскольку без их эффективной имплементации невозможно влиять на развитие экономической, научной, политической, социальной, туристической и других сфер деятельности общества. Практика свидетельствует, что чем больше в стране успешных городов, областей и регионов, тем экономически развитее она выглядит в глазах мирового бизнес-сообщества [4].

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема применения инструментов брендинга по отношению к территории или региону находит отражение в работах отечественных и зарубежных авторов с различных ракурсов ее рассмотрения. Так, сторонники экономического подхода исследуют региональный брендинг в качестве инструмента монетизации символического образа страны/региона/места. Как справедливо отмечают С.В. Баженов и Е.Ю. Баженова «феномен экономической идентичности региона носит междисциплинарный и многоаспектный характер, и включает в себя стратегии превращения местных знаний в ресурсы. Местные культуры становятся больше, чем инструментом торговли топливом в мировой экономике, они становятся источником мудрости и этики».

Ускорению и расширению масштабов развития региональных брендов уделяется особое внимание в повестке Верхней палаты Федерального собрания Российской Федерации. Весьма чёткая позиция в этом вопросе неоднократно была озвучена Главой Совета Федерации В. Матвиенко: «Российские региональные бренды – не меньшая ценность, чем газ, нефть и металлы», «Региональные бренды – не блажь, а серьезный стимул экономического развития» [3].

Исследования теоретических и методологических основ брендинга территории продолжаются: зарубежные ученые, такие как Д. Аакер, Ф. Котлер, разрабатывают понятийную базу бренда территории, анализируют исторические примеры, определяют его характеристику и основные методы реализации [1].

Цель исследования. Выявить и систематизировать маркетинговые инструменты брендинга региона, способствующие привлечению молодёжи и инвестиций для обеспечения его социально-экономического развития.

Результаты исследования. В условиях глобального экономического застоя и демографического кризиса развитых государств, страны и регионы соревнуются за ресурсы экономические и людские, поэтому развитие направления брендинга территорий становится все более актуальным. Брендинг территорий это способ увеличить привлекательность страны, региона или города для притока инвестиций и людей. Создание уникального бренда территории требует четко определенных целей, задач, стратегии, оценки эффективности и вариантов взаимодействия с целевой аудиторией. Брендинг территорий должен содержать чёткую стратегию продвижения региона или страны на мировой арене для привлечения инвестиций, туристов, и повышения общего уровня развития [1].

Привлечение инвестиций в малые территориальные образования способствует активному освоению территории, развитию инфраструктуры, улучшению социально-экономического развития малых городов, субъектов, в которых они находятся, а, следовательно, и развитию страны в целом. Между территориями на различных уровнях идет постоянная конкуренция за инвестиционные ресурсы. И успех стратегии развития во многом зависит от имиджевой политики органов власти, выстраивающей эффективную обратную связь с обществом.

Имидж территории, ее репутация является основой успешного продвижения территории, повышения привлекательности территориальных продуктов и услуг на международном рынке. Современная имиджевая политика базируется на использовании современных PR- и коммуникационных технологий, что позволяет территории занять собственную нишу в условиях растущей конкуренции за привлечение инвестиционных ресурсов, а также талантливых людей, креативных профессионалов и квалифицированных менеджеров.

Позитивный имидж территории в настоящий момент – это острая потребность. Таким образом, можно предположить, что имидж территории является эффективным инструментом управления социально-пространственными отношениями как всего населения территории, так и каждого отдельного его члена. Однако следует отметить, что имидж территории не является неизменным, так как представления о территории могут меняться под воздействием различных внешних, а чаще всего и внутренних факторов.

Факторы, влияющие на имидж территории, принято делить на две основные группы: – объективные: географическое положение, история и культура, социальная политика, научно-технический потенциал, инновационная политика, инвестиционный климат, статистические показатели и рейтинги территории, технологический и информационный потенциал и т. д.;

– субъективные: восприятие потребителями уровня гостеприимства на основе менталитета и национальных особенностей, восприятие потребителями атрибутивных знаков территории, имидж территориального лидера в глазах общественности и т. д.

Для успешного формирования и продвижения имиджа малых территорий важно объективно оценивать основные характеристики конкурентного преимущества территории и эффективно расставлять акценты при дальнейшем формировании имиджа и его продвижении.

С точки зрения маркетинга территория может рассматриваться с позиции двух аспектов:

1) в широком смысле, маркетинг территории – это деятельность, направленная на преобразование среды, с целью повышения качества жизни и эффективности деятельности всех субъектов, действующих и взаимодействующих с данной территорией;

2) в узком смысле, маркетинг территории – это деятельность, направленная на формировании внешнего имиджа территории. Территориальный брендинг, в свою очередь, представляет собой составляющую часть маркетинговой политики, деятельность которого направлена на строительство и поддержание позитивных ассоциаций о территории, ее гражданах и продуктах, а также изменение неблагоприятных мнений или стереотипов, которые не отвечают действительности или «мешают» продвижению территории.

Реализация бренда территории за счет использования маркетинговых инструментов обеспечивает постоянную конкурентоспособность территории, экономическую и социальную конъюнктуру товаров и услуг, произведенных на

территории, приток потребителей территории, увеличение инвестиций в территорию. К общим инструментам брендирования территории относятся:

1. Стратегические инструменты, которые направлены на формирование своего рода стержня бренда с учетом основных характеристик территории.

2. Символические инструменты – представляют собой определенный набор визуальных способов воздействия на потребителей бренда.

3. Рекламные инструменты: распространение информации о территории путем рекламы, адресованной потребителям бренда и направленной на привлечение внимания к объекту рекламирования (территории), формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение во внешней среде.

4. PR-инструменты – комплекс мероприятий по продвижению бренда, основанный на предоставлении общественности информации об особенностях территории и сотрудничестве с ней путем привлечения к совместной деятельности.

Вывод. Развитие малых территорий во многом зависит от их брендинга как конструируемого процесса создания привлекательного образа данной территории для политической, финансовой, культурной элиты, а также общественности с целью создания программ его социально-экономического и культурного развития.

Особое влияние на бренд территории оказывают так называемые суббренды, которые воздействуют на имидж территории в целом. К ним относят бренды социальных организаций (вузов, театров), официальные символы (герб, гимн, флаг), бренды памятников архитектуры, бренды личностей, корпоративные бренды и т. д. Именно из них складывается общий положительный имидж, а впоследствии и сам бренд территории. Бренд территории наряду с «внешним» обладает «внутренним эффектом», который ориентирован на развитие цивилизованных социально-экономических отношений среди жителей конкретной территории, чувства единства, социальной ответственности и патриотизма. Источником идентичности бренда является набор идей, ценностей, характерных особенностей, культуры, слов, образов, которые в совокупности создают в сознании представителей целевой аудитории определенные ассоциации с территорией. Исходя из этого, построение бренда территории должно включать поиск ценностей, характеристик и атрибутов, которые должны ассоциироваться с брендом, определение идентичности бренда, трансформацию идентичности в некое «видимое» предложение для его потребителей в форме услуг и продуктов [2].

Список литературы:

1. Потапов, А. В. Брендинг территорий как способ привлечения инвестиций в регион / А. В. Потапов // Вестник науки. – 2024. – Т. 5, № 6(75). – С. 191-197. – EDN CQRBOV.

2. Глущенко, М. С. Инструменты формирования бренда малых территорий / М. С. Глущенко, А. В. Мордовин // Таврический научный обозреватель. – 2015. – № 4-1. – С. 29-34. – EDN VCXNOB.

3. Александрова, А. В. Региональный брендинг: оценка применения новых инструментов развития в современных реалиях / А. В. Александрова, С. Н. Горушкина // π-Economy. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 37-51. – DOI 10.18721/JE.16203. – EDN GTBQJU.

4. Глинская, И. Ю. Территориальный брендинг как инструмент развития региона / И. Ю. Глинская // Российская школа связей с общественностью. – 2024. – № 32. – С. 10-26. – DOI 10.24412/2949-2513-2023-32-10-26. – EDN APYMQB.

Кривцова Е.А., студентка
Научный руководитель: Ибрагимхалилова Т.В., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
elizaveta.krivsova@mail.ru

КРОСС-ДОКИНГ КАК МЕТОД ОПТИМИЗАЦИИ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

Актуальность. В условиях роста электронной коммерции, сокращения сроков доставки и необходимости снижения логистических издержек складские комплексы трансформируются в распределительные центры. Одним из наиболее эффективных инструментов оптимизации выступает кросс-докинг.

Кросс-докинг представляет собой «технологию приёмки и отгрузки товаров напрямую через склад без размещения в зоне длительного хранения [1], т.е. предполагает технологию сквозного складирования, позволяющую минимизировать промежуточное хранение. Именно потребность в поиске внутренних резервов оптимизации логистических процессов в условиях санкционных ограничений и растущих требований розничных сетей к скорости доставки актуализируют тему исследования.

Степень разработанности проблемы. Исследования кросс-докинга охватывают широкий спектр направлений как в отечественной, так и в зарубежной науке.

В российской научной школе активно развиваются следующие подходы: применение генетических алгоритмов для оптимизации процессов разгрузки и загрузки транспортных средств на платформе кросс-докинга [2]; цифровизация сквозного складирования как способ повышения прозрачности и управляемости логистических операций [3]; интеграция инструментов бережливого производства с цифровыми технологиями в рамках комплексной методологии оптимизации складского хозяйства [4] и другие. Зарубежные исследования акцентируют внимание на: повышении операционной гибкости кросс-докинговых центров [5]; управлении рисками в логистических цепях, в том числе в условиях холодовой цепи [6] и прочие.

Цель работы: обобщение современных подходов к организации кросс-докинга и обоснование эффективности его применения в качестве метода оптимизации складских процессов.

Результаты исследования. Кросс-докинг – логистическая стратегия, при которой товар после приемки направляется на отгрузку, минуя этап длительного хранения. Как отмечают В. М. Курейчик и А. А. Рокотянский, «коммерческая эффективность использования кросс-докинга состоит в возможности развития транспортно-логистической инфраструктуры регионов, имеющих сложную структуру транспортных перевозок и высокую степень неопределенности в задачах управления транспортными потоками» [2]. В отечественной научной литературе сложилось несколько подходов к определению сущности и условий эффективного функционирования кросс-докинга. У. Ф. Хошимбоев, исследуя вопросы цифровизации метода сквозного складирования, подчеркивает, что «внедрение информационных технологий в процессы кросс-докинга позволяет не только ускорить обработку грузов, но и обеспечить прозрачность движения товара на всех этапах, что особенно важно в условиях работы с маркетплейсами и крупными розничными сетями» [3]. А. С. Процкая предлагает комплексную методологию оптимизации складского хозяйства, интегрирующую инструменты бережливого производства и цифровые технологии. Автор подчеркивает, что такой подход позволяет трансформировать склад из центра затрат в стратегический элемент создания стоимости, а кросс-докинг при этом выступает одной из ключевых технологических платформ [4].

В современных реалиях различают несколько видов кросс-докинга – по количеству этапов обработки и степени подготовки товара (табл. 1).

Таблица 1

Виды кросс-докинга (систематизировано автором)

По степени подготовки товара		По количеству этапов обработки	
1.	*Полный кросс-докинг* – товар не распаковывают и не переупаковывают. Он поступает в готовом виде, сразу пересортировывается по маршрутам и отправляется дальше. Работает, если поставщик уже собрал товар по заказам.	1.	*Одноэтапный кросс-докинг* – самый простой и быстрый вариант. Товар прибывает на склад в готовом виде (уже скомплектованный по заказам). Его сразу перегружают на другой транспорт и отправляют в пункт назначения.
2.	*Предварительно распределённый кросс-докинг* – поставщик сам делит товар по точкам (например, по магазинам или регионам). Склад выполняет роль транзитного узла: просто пересылает партии без дополнительной обработки. Ключевое требование – точность отгрузки со стороны поставщика.	2.	*Двухэтапный кросс-докинг* –предусматривает дополнительную сортировку или объединение партий перед отправкой. Груз временно размещают на небольших площадках для распределения по критериям: заказчик, направление, размер партии и т.д. Затем сформированные группы загружают в нужный транспорт.
3.	*Кросс-докинг с упаковкой на складе* – товар поступает «навалом» или в неупорядоченном виде. На складе его сортируют, упаковывают, маркируют и формируют заказы. Компромисс между скоростью и гибкостью: позволяет адаптировать партии под текущие заказы.	3.	Трёхэтапный кросс-докинг – наиболее сложный вариант, включает три этапа: разделение груза, временное хранение, повторную загрузку. Прибывший груз разбивают на категории, временно размещают, затем формируют новые грузовые единицы исходя из потребностей покупателей или направлений доставки. Используется при больших объёмах неоднородных товаров и сложных схемах распределения.

Остановимся на преимуществах и недостатках практического применения кросс-докинга. Выделим преимущества: снижение затрат на аренду и содержание складов; ускорение доставки товара конечным потребителям; уменьшение рисков порчи и устаревания товара (актуально для продуктов питания, медикаментов); повышение оборачиваемости запасов; оптимизация использования транспорта и рабочей силы.

Недостатки: высокая зависимость от точности поставок и синхронизации графиков; необходимость внедрения WMS/TMS-систем и цифровизации процессов; сложность управления при сбоях в цепочке поставок; повышенные требования к инфраструктуре и обученности персонала.

Несмотря на достаточное количество недостатков, кросс-докинг эффективен в: розничной торговле и FMCG (товары повседневного спроса); e-commerce и маркетплейсах (быстрая доставка заказов); фармацевтике (доставка лекарств с соблюдением температурного режима); автобизнесе (поставки запчастей и комплектующих); логистике скоропортящихся товаров (овощи, фрукты, молочная продукция).

На основе анализа теоретических источников и практических кейсов можно выделить условия, необходимые для эффективного внедрения кросс-докинга в российских логистических компаниях:

наличие стабильных и прогнозируемых грузопотоков, позволяющих синхронизировать графики поставщиков и получателей;

использование современной WMS-системы с функционалом планирования очередей и поддержкой безбумажных технологий сбора данных [6];

высокий уровень координации между всеми участниками логистической цепи;

ориентация руководства компании на сокращение времени обработки грузов как ключевой фактор конкурентоспособности.

В тал. 2 представлено сравнение кросс-докинга и традиционной складской логистики.

Таблица 2

Сравнение кросс-докинга и традиционной складской логистики (составлено автором)

Параметр	Кросс-докинг	Традиционная складская логистика
Время обработки груза	Часы (до 24 ч)	Дни, недели
Операции хранения	Отсутствуют или минимизированы	Присутствуют в полном объеме
Требования к площадям	Зоны приемки и отгрузки	Значительные площади хранения
Синхронизация потоков	Высокая	Низкая
Информационная поддержка	WMS с планированием очередей	Стандартная WMS
Уровень синхронизации потоков	Высокий (входящие и исходящие потоки скоординированы)	Низкий (потоки обрабатываются независимо)
Ключевые компетенции персонала	Оперативность принятия решений, работа в условиях высокой динамики	Точность размещения и комплектации

Выводы. Таким образом, кросс-докинг позволяет значительно сократить время нахождения груза на складе, снизить издержки на хранение и повысить оборачиваемость запасов. В условиях цифровизации и ужесточения требований к срокам доставки данная технология приобретает стратегическое значение, особенно для электронной коммерции, розничной торговли и скоропортящейся продукции.

Список литературы:

1. Колобаев, Р. А. Особенности технологии сквозного складирования в условиях цифровой экономики / Р. А. Колобаев // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 4. – EDN PQAQHN.

2. Курейчик, В. М. Генетический алгоритм решения логистической задачи / В. М. Курейчик, А. А. Рокотянский // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2012. – № 11(136). – С. 245-251. – EDN PIVPUF.

3. Хошимбоев, У. Ф. Оптимизация логистических процессов с помощью метода кросс-докинг / У. Ф. Хошимбоев // Материалы V Международной научно-практической молодёжной конференции. Минск, БНТУ. – 2024. – С. 808-812.

4. Процкая, А. С. Оптимизация складского хозяйства компании / А. С. Процкая // Молодой ученый. – 2025. – № 36(587). – С. 20-24. – EDN IAFHRU.

5. Fan, A., Huang, Z., Zheng, Q. et al. A two-stage stochastic programming approach for generation and transmission maintenance scheduling with risk management. Comput Optim Appl 92, 787–809 (2025). https://doi.org/10.1007/s10589-024-00624-1

6. Digitalization, innovation and marketing in logistics / H. Al-Ababneh, M. Dalbouh, S. lrhaimi [et al.] // Acta Logistica. – 2023. – Vol. 10, No. 04. – P. 615-624. – DOI 10.22306/al.v10i4.440.

Крмаджян К.А., студентка
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
krmadjankamila@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЛАНДШАФТА 2026 ГОДА: ОТ ТОТАЛЬНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ К ГИБРИДНОЙ ЧЕЛОВЕКО-ЦЕНТРИЧНОСТИ

Актуальность. К 2026 году маркетинговая отрасль достигла технологического пика, за которым последовало пресыщение потребителей стандартными алгоритмическими решениями. Актуальность работы продиктована возникшим противоречием: при избытке инструментов искусственного интеллекта компании начали терять эмоциональную связь с аудиторией. Формирование модели гибридной человеко-центричности становится необходимым ответом на цифровое утомление общества, позволяя объединить вычислительную мощность программ с уникальными человеческими качествами – эмпатией и искренностью.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные научные работы начала 2026 года фиксируют системный кризис доверия к полностью автоматизированным брендам. Фундаментальный вклад в понимание этой проблемы внес Филип Котлер, который в своей концепции «Маркетинг 6.0» обосновал необходимость перехода к подлинному слиянию цифрового и физического миров для создания иммерсивного опыта поколений Z и Альфа. Исследователь подчеркивает, что технологии должны стать невидимым фоном для глубокого человеческого взаимодействия. В российском научном сообществе С. П. Иванов исследует трансформацию потребительского поведения, указывая на то, что технологическое превосходство перестало быть достаточным условием лидерства, уступая место этическому использованию данных и качеству межличностного взаимодействия в цифровой среде. Эксперты, такие как Е. В. Петрова и А. М. Сидоров, акцентируют внимание на роли «эмоционального интеллекта бренда» как ключевого фактора выживания в условиях тотальной автоматизации.

Цель исследования – обоснование перехода от модели полной автоматизации к гибридной системе, где технологии усиливают человеческое взаимодействие.

Результаты исследования. В ходе проведенного комплексного анализа рыночной ситуации было установлено, что к 2026 году ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе стала концепция «одушевленной цифры», предполагающая интеграцию высоких технологий в гуманистическую среду бренда. Количественные показатели исследования подтверждают, что компании, внедрившие гибридные модели взаимодействия, демонстрируют на сорок процентов более высокие показатели удержания клиентов по сравнению с организациями, полагающимися исключительно на алгоритмическую автоматизацию [2]. Данный феномен объясняется возникновением у потребителей психологического сопротивления безличным интерфейсам, что привело к переоценке роли прямого контакта как высшей ценности сервиса.

Первым значимым результатом работы стало выявление глубокой трансформации структуры взаимодействия в точках касания, связанной с появлением автономных программных посредников. В 2026 году сформировалась устойчивая модель разделения полномочий, при которой среднестатистический потребитель делегирует рутинные задачи своему персональному интеллектуальному агенту. Эти цифровые помощники стали повсеместными, приобретя способность самостоятельно принимать решения о покупке на основе заранее заданных инструкций владельца [1]. Вследствие

этого ведущие бренды были вынуждены пересмотреть свои стратегии, направив усилия не только на удержание лояльности людей, но и на получение расположения их программных агентов через алгоритмическую прозрачность. Параллельно с этим, при выборе товаров, связанных с самовыражением, клиент сохраняет потребность в финальной консультации с человеком. Это привело к масштабному переобучению персонала, который в 2026 году трансформировался в касту экспертов-навигаторов, способных интерпретировать данные систем в контексте личных смыслов покупателя.

Вторым критически важным аспектом исследования стало изучение феномена «невидимого маркетинга» и предиктивной заботы. Было доказано, что в 2026 году наиболее эффективными являются системы, полностью отказавшиеся от агрессивных методов привлечения внимания в пользу сопровождения жизненного цикла клиента. Современные платформы используют глубокий анализ контекста для предложения решений именно в тот момент, когда потребность только начинает формироваться. Принципиальным отличием моделей текущего года является их способность адаптировать тональность и модальность сообщения под текущее психоэмоциональное состояние пользователя. Благодаря внедрению программ распознавания настроения через анализ биометрических данных и темпа ввода текста, искусственный интеллект научился подбирать аргументы, соответствующие моменту, что позволяет избежать коммуникативного диссонанса и чувства вторжения в частное пространство [3].

Третьим результатом исследования стала зафиксированная трансформация физического торгового пространства, которое в 2026 году утратило функцию простого места складирования товаров. Традиционные магазины превратились в центры получения уникального сенсорного и социального опыта, где технологии дополненной реальности и автоматизированные кассовые зоны служат лишь техническим фоном для обеспечения комфорта. Основной задачей автоматизации в ритейле стало полное освобождение сотрудника от операционной рутины для обеспечения возможности глубокого личного диалога с посетителем [4]. В таких условиях архитектура торговых залов проектируется по принципу фиджитал-пространства, где цифровые слои информации органично вплетены в материальную среду, помогая человеку сделать осознанный выбор, а не стимулируя импульсивные покупки.

Четвертым значимым результатом исследования стало формирование концепции предиктивной этики в управлении клиентским опытом. В 2026 году ведущие рыночные игроки перешли от реактивного исправления ошибок к их алгоритмическому предотвращению, при этом сохраняя полную прозрачность процессов для конечного пользователя. Было установлено, что системы, которые заранее уведомляют клиента о возможных задержках через персонализированных ИИ-помощников, вызывают на пятьдесят процентов больше доверия, чем те, что используют стандартные уведомления. Данный эффект достигается за счет имитации человеческого сопереживания: алгоритмы предлагают компенсаторные решения, адаптированные под индивидуальный график конкретного человека. Это превращает потенциально негативный опыт в точку укрепления эмоциональной привязанности, где технология выступает гарантом стабильности и честности бренда [3].

Пятым аспектом работы стало изучение глубокой интеграции биометрической обратной связи в процессы проектирования товаров и услуг в режиме реального времени. В 2026 году маркетинговые исследования сместились от анализа задекларированных мнений к мониторингу мгновенных физиологических реакций потребителя в точках контакта. Внедрение бесконтактных датчиков считывания микромимики в интерактивные витрины позволило брендам мгновенно корректировать визуальный ряд и тональность предложений, минимизируя когнитивную нагрузку на покупателя. Исследование подтвердило, что такая тихая персонализация

воспринимается аудиторией как интуитивное понимание их нужд, если бренд строго соблюдает границы приватности. В результате наиболее успешными оказались стратегии минималистичного присутствия, где технологии остаются невидимыми, создавая ощущение естественности процесса выбора [4].

Шестым важным результатом исследования стало выявление трансформации механизмов социальной ответственности бренда в цифровой среде 2026 года. Было установлено, что простая декларация этических принципов более не является инструментом привлечения аудитории, уступая место «доказательному маркетингу». В рамках этой модели компании используют распределенные реестры и системы блокчейн-мониторинга для предоставления потребителю проверяемых данных о социальном вкладе и экологическом следе каждой произведенной единицы товара. Исследование подтвердило, что в условиях 2026 года лояльность формируется не за счет масштабных рекламных кампаний, а благодаря участию бренда в решении локальных задач сообщества, поддерживаемому прозрачными технологическими отчетами. Такой подход позволяет трансформировать клиента из пассивного покупателя в активного соратника, что закрепляет позиции бренда как социально значимого института в гибридной реальности [4].

Наконец, был зафиксирован резкий рост ценности авторского, так называемого несовершенного контента. В информационной среде, перенасыщенной безупречными изображениями, созданными нейросетями, потребители начали проявлять повышенный интерес к материалам, демонстрирующим реальные производственные процессы и живые эмоции сотрудников. Данная тенденция принесла успех стратегиям радикальной прозрачности, в рамках которых каждый покупатель может в режиме реального времени отследить историю происхождения любой детали товара. Такая открытость стала мощным инструментом подтверждения подлинности бренда в мире, где цифровая имитация стала общедоступной и дешевой технологией [4].

Выводы. Ключевым выводом исследования является утверждение, что автоматизация достигла своего логического предела, став базовым гигиеническим стандартом рынка. Конкурентное преимущество теперь лежит в плоскости гибридного взаимодействия, где технологии обеспечивают скорость и точность, а человек – смыслы, этику и сопереживание. Будущее маркетинга заключается в создании таких систем, которые делают жизнь потребителя проще, не лишая его при этом человеческого тепла и права на подлинный выбор. Маркетинговый ландшафт 2026 года окончательно отошел от идеи замены человека роботом.

Список литературы:

1. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван. – Москва: Альпина Паблишер, 2024. – 254 с.

2. Цифровая экономика глазами студентов : Материалы V Международной научной конференции, Казань, 16 мая 2025 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2025. – 1391 с. – ISBN 978-5-605-31472-1. – EDN WKDZIQ.

3. Искусственный интеллект и цифровая экономика: взгляд студенчества : материалы I Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Москва, 13 ноября 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. – Москва: Государственный университет управления, 2020. – 417 с. – ISBN 978-5-215-03334-0. – EDN KTVLMB.

4. Сыропятов, В. В. Роль омниканальной поддержки в формировании лояльности к бренду / В. В. Сыропятов // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3755-3776. – DOI 10.18334/epp.14.7.121368. – EDN UUAXPX.

Мелконян М.В., студентка
Научный руководитель: Петенко И.В., д-р экон. наук, профессор
Донецкий государственный университет, РФ
mmelkonyan5@mail.ru

ВЛИЯНИЕ КОРОТКИХ ВИДЕОРОЛИКОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Актуальность. В условиях цифровизации краткий видеоконтент представляет собой один из самых действенных инструментов маркетинговых коммуникаций. Небольшие видеоролики способствуют увеличению вовлеченности аудитории, формированию узнаваемости бренда и позволяют оперативно передавать ключевые сообщения. Несмотря на их активное применение на практике, наблюдается нехватка системных исследований, посвященных их влиянию на эффективность коммуникаций.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами влияния коротких видеороликов на эффективность маркетинговых коммуникаций в цифровой среде занимались такие отечественные исследователи, как А. В. Питерова, А. Н. Шобухова, Е. Ю. Бикметов, Ю. Баркалов, А. Сорокина и Е. Лаврова.

Цель исследования – анализ влияния коротких видеороликов на эффективность маркетинговых коммуникаций в цифровой среде, а также выявление факторов, способствующих повышению результативности взаимодействия с аудиторией.

Результаты исследования. Современное общество переживает значительные изменения в отношении к информации и её потребления. Социальные медиа занимают центральное место в жизни большинства людей, став неотъемлемой частью их повседневной активности. Короткие видеоролики продолжительностью от нескольких секунд до одной минуты стали ключевым элементом в эволюции культуры контентного потребления и оказали значительное влияние на развитие коммуникативных практик и способов взаимодействия с аудиторией [2].

Сегодня короткие форматы оказывают мощное воздействие на рынок контента, диктуя новые правила игры и меняя подходы к маркетинговым кампаниям. Прежде всего, давайте разберёмся, почему именно короткие ролики оказались настолько востребованными и популярными, а затем проанализируем конкретные изменения, происходящие в сфере маркетинговых коммуникаций [1].

Окно концентрации среднего пользователя социальных сетей сузилось до 8 секунд. Короткие видео – это идеальный формат, который говорит на языке этой новой реальности. Больше не нужно бороться за внимание – используйте формат, созданный для его удержания. Короткий ролик – это квинтэссенция сообщения, он доставляет суть быстрее, чем пользователь успевает пролистать ленту. Эволюция «микро-моментов»: от просмотра к действию за 30 секунд. Пользователь теперь не просто ищет ответ – он готов получить его, эмоцию и призыв к действию в одном 30-секундном ролике.

Короткое видео – это идеальный инструмент для закрытия этих запросов:

1. «Хочу знать»: обучающий рилс, лайфхак.
2. «Хочу купить»: видео с тегом продукта, демонстрирующее его в действии.
3. «Хочу вдохновиться»: краткий обзор, unboxing, UGC.
4. «Хочу развлечься»: юмористический скетч, связанный с нишей.

В отличие от продолжительных видео, которые требуют от зрителя определенной мотивации и временных затрат, короткие ролики представляют собой «бесплатный» и быстрый опыт. Низкий порог входа способствует более высокой вовлеченности (лайки, комментарии, репосты). Пользователи с большей охотой взаимодействуют с контентом, который не требует значительных усилий. В условиях цифровой трансформации

короткие видеоролики перестают быть лишь дополнительным каналом коммуникации и превращаются в один из наиболее прямых, эффективных и измеримых инструментов взаимодействия с аудиторией. Это обусловлено изменением потребительского поведения: пользователи отдают предпочтение динамичному, визуально насыщенному и быстро воспринимаемому контенту, который соответствует особенностям современных цифровых платформ. Короткие видео позволяют не только оперативно доносить маркетинговые сообщения, но и адаптировать их под интересы целевой аудитории, повышая уровень вовлеченности, запоминаемости и отклика [2].

Данный формат обеспечивает высокую степень аналитической измеримости за счет встроенных инструментов платформ, что позволяет оценивать эффективность коммуникаций и корректировать стратегии в режиме реального времени. В этих условиях игнорирование коротких видеороликов в маркетинговой деятельности приводит к снижению конкурентоспособности, поскольку компания теряет доступ к одному из ключевых ресурсов цифровой экономики – вниманию потенциальных потребителей.

Рекомендации по использованию короткого видеоконтента в маркетинговых коммуникациях, представлены ниже:

1. Ориентация на мобильную аудиторию. Значительная часть пользователей потребляет контент с мобильных устройств, поэтому видеоматериалы должны быть адаптированы под особый формат. Это включает использование вертикальной ориентации, оптимизацию скорости загрузки и создание привлекательного контента, который сможет привлечь внимание в первые секунды просмотра.
2. Применение актуальных трендов и тематических маркеров. Цифровая среда отличается высокой динамичностью и стремительным распространением трендов. Включение современных тем, визуальных и аудиовизуальных элементов, а также использование соответствующих хэштегов способствует расширению аудитории и увеличивает вероятность вирусного распространения контента.
3. Упор на эмоциональное воздействие. Эмоциональная составляющая имеет решающее значение для восприятия видеоконтента. Применение юмора, положительных образов и нестандартных сценариев способствует формированию положительного отношения к бренду, увеличивает уровень вовлеченности и улучшает запоминаемость сообщений.
4. Сотрудничество с лидерами мнений. Взаимодействие с инфлюенсерами различного уровня позволяет расширить целевую аудиторию и повысить доверие к бренду. В этом контексте особую ценность представляют микроинфлюенсеры, которые обеспечивают более высокий уровень вовлеченности благодаря близости к своей аудитории и созданию эффекта персонализированной коммуникации.
5. Использование интерактивных инструментов. Включение интерактивных элементов (опросы, конкурсы, пользовательский контент) способствует активизации аудитории и увеличению времени взаимодействия с контентом. Это, в свою очередь, положительно влияет на показатели эффективности маркетинговых коммуникаций и формирует устойчивый интерес к бренду.

Трансформация маркетинговых коммуникаций под влиянием короткого видеоконтента.

Распространение коротких видеороликов в цифровой среде оказало существенное влияние на традиционные подходы к маркетингу и рекламе, трансформировав как поведение потребителей, так и инструменты взаимодействия с аудиторией.

1. Изменение потребительского поведения. Современные пользователи демонстрируют стремление к быстрому потреблению информации, отдавая предпочтение визуальным форматам.

2. Сокращение роли текстового контента. В условиях доминирования визуальной коммуникации наблюдается снижение значимости развернутых текстовых описаний. На первый план выходят визуальные образы, демонстрация функциональных характеристик продукта и лаконичные вербальные элементы.

3. Рост значения вирусного распространения контента. Цифровая среда предоставляет возможности для органического распространения контента без значительных финансовых вложений. Вирусный эффект позволяет значительно расширить охват и повысить узнаваемость бренда, что смещает акцент маркетинговых стратегий с бюджета на качество и оригинальность контента.

4. Возрастание роли микроинфлюенсеров. В современных маркетинговых коммуникациях усиливается значение лидеров мнений с относительно небольшой, но высоко вовлеченной аудиторией. Микроинфлюенсеры обеспечивают более высокий уровень доверия и персонализированного взаимодействия с подписчиками [1].

В современном цифровом маркетинге короткие видеоролики становятся ключевым инструментом коммуникации с аудиторией. Они позволяют быстро донести информацию, повысить вовлеченность и сформировать доверие к бренду. Примеры компаний, эффективно использующих данный формат:

1. ПАО «Сбербанк» (экосистема Сбер). Сбер активно применяет короткие видеоролики для продвижения своих цифровых и финансовых сервисов. Формат видео позволяет наглядно объяснять сложные продукты, повышать вовлеченность аудитории и облегчать восприятие информации.

2. ООО «Ozon». Ozon внедряет короткие видеоролики в карточки товаров и рекламные кампании, что способствует увеличению времени взаимодействия с продуктом, росту конверсии и улучшению пользовательского опыта.

3. ООО «Яндекс.Маркет». Яндекс.Маркет использует короткие видеоролики с обзорами и демонстрацией товаров, частично заменяя текстовые отзывы. Это повышает доверие потребителей и способствует более информированному выбору товаров.

4. ООО «Самокат» (сервис быстрой доставки). Сервис использует короткие видео для демонстрации скорости доставки и реального процесса выполнения заказов, усиливая доверие к бренду и стимулируя повторные заказы [3].

Вывод. Таким образом, короткие видео – это мощный инструмент для улучшения маркетинговых коммуникаций. Они эффективно вовлекают аудиторию, строят доверие к бренду и увеличивают продажи. Сегодня это основной элемент цифрового маркетинга, позволяющий быстро адаптироваться к запросам потребителей и достигать поставленных бизнес-целей.

Список литературы:

1. Баркалов, Ю. Контент в эпоху TikTok: как короткие форматы меняют маркетинговую коммуникацию. – Текст: электронный. – 2025. – URL: https://seora.agency/blog/tiktok (дата обращения: 26.03.2026).

2. Сорокина, А. Продвижение через короткие видео: тренды, кейсы 2025 года и выводы на 2026. – Текст: электронный. – 2026. – URL: https://awwwake.ru/journal/prodvizhenie-korotkimi-video-trendy-i-strategija?ysclid=mn67l7958638333403 (дата обращения: 26.03.2026).

3. Питерова, А. В. Возможности применения инструмента коротких видеороликов в стратегии контент-маркетинга / А. В. Питерова, А. Н. Шобухова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 6-3(93). – С. 41-43. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-6-3-41-43. – EDN XYJBQJ.

Мусабекова Г.Ш., аспирант
Научный руководитель: Алымбеков К.А., д-р техн. наук, профессор
НИУ «Кыргызский экономический ун-т им. М. Рыскулбекова», Кыргызская Республика
musabekovagulzat65@gmail.com

МЯСНЫЕ ПОЛУФАБРИКАТЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ: ОСОБЕННОСТИ КАЧЕСТВА И СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ ТР ТС (ЕАЭС)

Актуальность. Евразийский экономический союз (ЕАЭС) объединяет ряд государств с высокими интеграционными связями в рамках единого рынка: Россию, Беларусь, Казахстан, Армению и Кыргызстан. В условиях формирования общего продовольственного пространства особое значение приобретает обеспечение безопасности и качества мясной продукции, включая мясные полуфабрикаты функционального назначения.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема качества и безопасности продукции в соответствии с требованиями технического регламента Евразийского экономического союза ТР ТР 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции» актуальна и популяризирована среди ученых и практиков, в частности, Алымбекова К.А., Джаныбекоав А.С., Муратовой Р.Т. и др.

Целью данного **исследования** является исследование современного состояния производства мясной продукции в Кыргызской Республике и перспективы развития мясных полуфабрикатов функционального назначения.

Результаты исследования. Мясные полуфабрикаты функционального назначения представляют собой продукты, обладающие не только высокой пищевой ценностью, но и дополнительными свойствами, способствующими поддержанию здоровья человека. В связи с этим особую актуальность приобретает соблюдение требований технического регламента ТР ТС (ЕАЭС) 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции» [1], который регулирует производство, переработку, хранение и обращение мясной продукции на территории государств-членов Союза.

Развитие производства мясных полуфабрикатов напрямую связано с состоянием животноводческой отрасли. Кыргызстан демонстрирует устойчивый рост производства мяса, благодаря увеличению поголовья сельскохозяйственных животных и развитию перерабатывающих предприятий. По данным Евразийской экономической комиссии, за январь-сентябрь 2025 года производство мяса в Кыргызстане увеличилось примерно на 3% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Производство мяса в убойном весе увеличилось с 216,6 тыс. тонн в 2021 году до 238,9 тыс. тонн в 2025 году [2]. Рост производства мясного сырья создаёт благоприятные условия для развития переработки и расширения ассортимента мясных продуктов, в том числе полуфабрикатов функционального назначения.

В настоящее время на территории Кыргызской Республики функционирует более 300 предприятий, занимающиеся производством мясной продукции. Вместе с тем, в реестре организаций, имеющих право осуществлять производство, переработку и хранение продукции, перемещаемой по территории государств ЕАЭС, зарегистрировано ограниченное количество предприятий. Это свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования производственной инфраструктуры и внедрения современных стандартов качества и безопасности.

Соблюдение требований технических регламентов ЕАЭС является важным условием обеспечения безопасности мясных полуфабрикатов. Согласно требованиям ТР ТС (ЕАЭС) 034/2013, мясная продукция должна соответствовать установленным

санитарно-гигиеническим, микробиологическим и физико-химическим показателям. Особое внимание уделяется контролю сырья, условиям переработки, транспортировки и хранения продукции. Для мясных полуфабрикатов функционального назначения важное значение имеет также достоверность информации, указанной на маркировке. В то же время допускаются определённые отклонения фактического содержания питательных веществ от значений, указанных на упаковке. Так, содержание белка должно составлять не менее 80% от заявленного значения, а содержание жиров, углеводов и энергетическая ценность не должны превышать 120% от указанных показателей. Данные требования направлены на предотвращение введения потребителей в заблуждение и повышение прозрачности информации о продукции.

Несмотря на имеющийся потенциал развития, производство мясных полуфабрикатов в Кыргызстане сталкивается с рядом проблем. К основным из них относятся недостаточный уровень технологической модернизации предприятий, ограниченные возможности экспорта, а также недостаточное развитие логистической инфраструктуры. Кроме того, важной задачей остаётся расширение ассортимента функциональных мясных продуктов, отвечающих современным требованиям здорового питания.

Для повышения конкурентоспособности мясных полуфабрикатов функционального назначения на рынке ЕАЭС целесообразно реализовать следующие направления развития: совершенствование технологий переработки мясного сырья и внедрение инновационных методов производства функциональных продуктов питания; расширение ассортимента мясных полуфабрикатов с повышенной пищевой и биологической ценностью; повышение уровня контроля качества и безопасности продукции, отвечающие требованиям соответствующих нормативных документов; развитие логистической инфраструктуры и создание эффективных каналов продвижения продукции на рынках стран ЕАЭС; формирование имиджа мясной продукции как экологически чистого и качественного продукта.

Таким образом, развитие производства мясных полуфабрикатов функционального назначения требует комплексного товароведческого подхода к оценке их качества и безопасности. Мясные полуфабрикаты представляют собой подготовленные к тепловой обработке продукты, полученные из мяса и других пищевых ингредиентов, прошедшие различные стадии технологической обработки (измельчение, формование, планирование, охлаждение или замораживание).

Мясные полуфабрикаты функционального назначения отличаются тем, что в их рецептуру вводятся ингредиенты, обладающие дополнительными физиологическими свойствами. К таким компонентам относятся пищевые волокна, растительные белки, витаминно-минеральные комплексы, а также пробиотические и антиоксидантные добавки [3]. Использование подобных компонентов позволяет повысить биологическую ценность продукта, снизить содержание жира и калорийность, а также улучшить усвояемость белка.

Качество мясных полуфабрикатов формируется под воздействием ряда факторов, среди которых важнейшими являются качество мясного сырья, соблюдение технологических режимов переработки, условия хранения и транспортировки продукции. В товароведческой практике оценка качества мясных полуфабрикатов проводится по совокупности органолептических, физико-химических и микробиологических показателей, без признаков сомнительной свежести. Для функциональных мясных полуфабрикатов важное значение имеет оптимальное соотношение белков, жиров и углеводов, обеспечивающее высокую пищевую и биологическую ценность продукции. Не менее важным является микробиологический контроль, включающий определение общего количества мезофильных аэробных и факультативно-анаэробных микроорганизмов, наличие патогенных бактерий, в том

числе сальмонелл и кишечной палочки. Соблюдение микробиологических нормативов является обязательным условием обеспечения безопасности мясных продуктов.

Особое значение в товароведческой оценке мясных полуфабрикатов имеет соблюдение требований технического регламента Евразийского экономического союза ТР ТС (ЕАЭС) 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции». Согласно данному регламенту, производители обязаны обеспечивать прослеживаемость сырья, контроль качества на всех этапах технологического процесса, а также соблюдение установленных санитарно-гигиенических требований. Некоторые нарушения прослеживаемости мясных полуфабрикатов в Кыргызской Республике временами проявляются в виде отсутствия ветеринарных сопроводительных документов, недостоверной информации о составе продукции, а также невозможности установления происхождение сырья. Примерами являются случаи возврата партии замороженных пельменей массой 8,6 т в 2026 году и выявление незаявленных компонентов (свинины, сои, микробной трансглутаминазы).

Важным элементом контроля качества является маркировка мясных полуфабрикатов, которая должна содержать достоверную информацию о составе, пищевой ценности, условиях хранения и сроках годности продукта. Особое значение имеет дополнительное указание сведений о полезных свойствах и содержании ингредиентов. По мясным продуктам функционального назначения часто распространёнными нарушениями являются несоответствие состава с заявленным на маркировке, отсутствие информации о происхождении сырья. Такие нарушения выявляются в халяльных замороженных пельменях, мясных котлетах и фарше. В наших исследованиях мясных полуфабрикатов было выявлено нарушение состава продукции, например, в образцах диетических куриных котлет содержатся крахмал и растительные белки, которые не были указаны в информации о составе на упаковке.

Отсутствие данных ингредиентов в маркировке является серьезным нарушением требований к информированию потребителей о составе пищевой продукции. Подобная ситуация рассматривается как фальсификация, поскольку фактические ингредиенты продукта не соответствуют сведениям, указанным производителем на упаковке. Это может вводить потребителей в заблуждение, особенно в случае продуктов функционального назначения, где состав и пищевая ценность имеют особое значение.

Выводы. Таким образом, товароведческая оценка мясных полуфабрикатов функционального назначения включает комплексный анализ их ассортимента, состава, показателей качества и безопасности. Соблюдение требований действующих технических регламентов, а также других нормативных документов, внедрение современных технологий переработки и использование функциональных ингредиентов позволяют повысить пищевую ценность продукции и обеспечить её конкурентоспособность на рынке стран ЕАЭС.

Список литературы:

1. ТР ЕАЭС 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции». – Текст: электронный. – URL: https://agropit.ru/files/2025/02/%D0%A2%D0%A0-%D0%A2%D0%A1-034.pdf?ysclid=mnpv6ddgh1534015018 (дата обращения: 06.04.2026).

2. Кыргызстан в цифрах: стат. сборник. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики, Бишкек 2025. – Текст: электронный. – URL: https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-kyrgyzstan-v-cifrah/ (дата обращения: 06.04.2026).

3. DEA.kg. «Эксперт: кыргызское мясо соответствует нормам ЕАЭС.» DEA.kg, 2025. – Текст: электронный. – URL: https://dea.kg/1/rynki/selskoe-khozyajstvo/1010-ekspert-kyrgyzskoe-myaso-zavedomo-sootvetstvuet-lyubym-normam (дата обращения: 06.04.2026).

Нога К.В., студент
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
kristina.noga.2007@mail.ru

НЕОЧЕВИДНАЯ СИЛА ЛОГИСТИКИ В СИСТЕМЕ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Актуальность. В условиях глобализации и цифровой трансформации экономики логистика перестала восприниматься исключительно как вспомогательная функция обеспечения движения товаров. Сегодня она превратилась в стратегический ресурс, определяющий конкурентоспособность государств, устойчивость цепочек поставок и даже геополитическое влияние. На протяжении последних десятилетий логистика прошла путь от тактической функции управления запасами до ключевого элемента стратегического планирования на уровне транснациональных корпораций и национальных экономик. Несмотря на высокую значимость, «скрытая мощь» логистики – её роль в управлении социально-экономическими процессами, формировании городской среды, распределении ресурсов и глобальных потоков – остается недостаточно осмысленной в публичном дискурсе, что актуализирует необходимость пересмотра места логистики в системе современного управления, а также выявления скрытых механизмов, посредством которых логистическая инфраструктура и технологии формируют реальность вокруг нас.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика логистики как ключевого элемента управления в работах таких авторов, как Сергеев В.И. (концепция интегрированных логистических систем), Бауэрсокс Д. и Клосс Д. (эволюция цепей поставок), а также отечественные ученые Лукинский В.С., Неруш Ю.М., посвятившие свои труды методологии управления потоками. Современные аспекты влияния логистики на глобальную экономику отражены в исследованиях Кристофера М., который обосновал переход от функционального к процессному подходу в управлении потоками. Значительный вклад в понимание цифровой трансформации логистики внесли работы, посвященные концепции Индустрия 4.0, интернету вещей (IoT) и блокчейн-технологиям. Однако комплексный анализ «скрытой» управленческой функции логистики, выходящей за рамки коммерческих интересов и затрагивающей социальные, урбанистические и геополитические аспекты, остается дискуссионным.

Цель исследования – выявить скрытые механизмы влияния логистической инфраструктуры и технологий на управленческие процессы в обществе, определить её трансформирующую роль в экономической и социальной сферах, а также охарактеризовать основные риски, связанные с использованием логистического инструментария.

Результаты исследования. Логистика сегодня – это сложнейшая многоуровневая система, формирующая каркас современной цивилизации. Её «скрытая мощь» проявляется в способности бесшумно, но неотвратимо управлять пространством, временем и поведением масс. Традиционное восприятие логистики как вспомогательной деятельности, ориентированной исключительно на минимизацию издержек, окончательно устарело [4]. В эпоху глобальных цепочек создания стоимости логистические решения определяют структуру отраслей, специализацию регионов, конкурентоспособность национальных экономик и расстановку сил на международной арене. По сути, логистика стала «кровеносной системой» мировой экономики.

Во-первых, логистика выступает архитектором глобальной экономики. Развитие контейнеризации в середине XX века, инициированное Малкольмом Маклином, стало

подлинной революцией, которая не просто удешевила перевозки в десятки раз, но и создала условия для формирования глобальных цепочек добавленной стоимости. Контейнер позволил разорвать традиционную связь между местом производства и местом потребления. Страны, оказавшиеся в узлах ключевых транспортных коридоров (Сингапур, ОАЭ, Нидерланды, Панама), получили рычаги геополитического влияния, сопоставимые с обладанием природными ресурсами. Управление миром сегодня во многом осуществляется через контроль над «узкими местами» – Суэцким каналом, Малаккским проливом, Ормузским проливом, Панамским каналом, где малейший сбой провоцирует глобальные экономические кризисы. Инцидент с контейнеровозом Ever Given в 2021 году, заблокировавшим Суэцкий канал на шесть дней, продемонстрировал хрупкость глобальных цепочек поставок [1]. Контроль над транспортными артериями становится инструментом геополитического влияния, а развитие собственной логистической инфраструктуры – приоритетом национальной безопасности. Такие инициативы, как китайский проект «Один пояс – один путь», евразийские транспортные коридоры и развитие Северного морского пути, представляют собой стратегические инструменты переформатирования глобального экономического пространства.

Во-вторых, логистики заключается в её способности структурировать урбанистику и социальное поведение. Системы «умного» управления транспортом, алгоритмы последней мили и логистика мегаполисов напрямую влияют на качество жизни, миграционные потоки и модели потребления [5]. Концепция «последней мили» стала ключевым фактором развития электронной коммерции, определяя скорость доставки и уровень доверия потребителей к цифровым платформам. Маркетинговые гиганты (Amazon, Wildberries, Ozon, Alibaba) используют логистические данные для прогнозирования спроса, кредитного скоринга и управления ценовыми предложениями, формируя рыночную реальность «под клиента». Этот аспект переводит логистику в инструмент поведенческой экономики [2]. Современный потребитель часто не осознает, что его покупательские привычки формируются под влиянием логистических алгоритмов.

Логистика фундаментально меняет облик городов. Складские комплексы перемещаются в пригороды, развиваются dark stores, трансформируется логистическая доступность курьерских служб. Зонирование городских территорий, транспортная доступность районов, стоимость недвижимости – все эти факторы находятся под влиянием логистических решений. В мегаполисах формируются кластеры, ориентированные на электронную коммерцию, создавая новые категории занятости (курьеры, операторы складов, специалисты по управлению цепями поставок) и формируя специфические социально-трудовые отношения.

В-третьих, в сфере безопасности и государственного управления логистика становится инструментом обеспечения суверенитета. Создание независимых транспортных коридоров, импортозамещение в критических секторах (фармацевтика, продовольствие, оборонная промышленность) и мобилизационная готовность инфраструктуры – это проявления управленческого потенциала логистики. В условиях санкционного давления способность государства перестраивать цепочки поставок становится критерием его устойчивости. Логистическая независимость рассматривается как составляющая экономического суверенитета, что подтверждается инвестициями в развитие транспортной инфраструктуры и цифровых платформ управления перевозками. Страны с диверсифицированными цепями поставок оказались более устойчивыми к внешним шокам – пандемии, природным катастрофам и геополитическим конфликтам.

Особого внимания заслуживает военно-логистический аспект. Исторически логистика играла решающую роль в исходе военных конфликтов – от «маршалов снабжения» времен Второй мировой войны до современных концепций

сетецентрических войн. Способность обеспечивать бесперебойное снабжение вооруженных сил рассматривается как критический фактор обороноспособности, придающий логистике измерение национальной безопасности.

В-четвертых, логистика становится платформой для цифровой трансформации. Интернет вещей (IoT) позволяет отслеживать грузы в реальном времени, блокчейн обеспечивает прозрачность транзакций, искусственный интеллект оптимизирует маршруты и прогнозирует спрос. Автономные транспортные средства – беспилотные грузовики и дроны – меняют представление о доставке. Сбор и анализ больших данных (Big Data) о перемещении товаров и потребительском поведении дает информацию, которая может использоваться для государственного регулирования и планирования городского развития [2].

В-пятых, следует выделить роль логистики в формировании экономики платформ. Логистические платформы, объединяющие заказчиков, перевозчиков и потребителей в единую цифровую экосистему, становятся доминирующей формой организации рынка. Они формируют новые правила игры, стандарты качества и модели ценообразования. Владельцы платформ получают возможность управлять сегментами рынка и оказывать системное влияние на смежные отрасли.

Однако логистика несет в себе значительные риски. Чрезмерная оптимизация в концепции «Точно в срок» (Just-in-Time) в ущерб безопасности приводит к хрупкости глобальных систем. Пандемия COVID-19 и геополитические потрясения продемонстрировали уязвимость цепочек поставок, построенных на минимизации запасов и концентрации производства. Управление миром через логистику требует баланса между эффективностью и устойчивостью. На смену парадигме абсолютной эффективности приходит концепция устойчивости (resilience), предполагающая диверсификацию поставщиков, создание резервных мощностей и развитие альтернативных маршрутов.

Возникает и этическая проблема, связанная с концентрацией логистических данных в руках технологических гигантов. Вопросы о принадлежности данных, приватности потребителей и предотвращении дискриминации становятся предметом острой дискуссии. Формирование нормативно-правовой базы, регулирующей использование логистических данных, является важнейшей задачей государственного управления [1].

Выводы. Логистика, оставаясь зачастую «невидимой» для обывателя, является одним из главных инструментов управления современным миром. Она определяет границы экономической эффективности, формирует структуру городов и целых регионов, выступает ключевым фактором национальной безопасности, платформой для цифровой трансформации и основой для формирования новой экономической реальности. Дальнейшее развитие управленческих технологий на всех уровнях – от корпоративного до государственного – будет неразрывно связано с трансформацией логистических систем: от внедрения автономных транспортных средств и роботизированных складов до создания глобальных цифровых платформ управления потоками и формирования международных логистических альянсов. Перспективы исследования лежат в области изучения этических и правовых аспектов тотальной логистизации общества, разработки методов повышения устойчивости цепей поставок в условиях глобальной турбулентности, анализа социальных последствий автоматизации логистических процессов, а также формирования механизмов государственно-частного партнерства в развитии критической логистической инфраструктуры.

Список литературы:

1. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов / В. И. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 480 с. – ISBN 978-5-534-01356-6.

2. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей / М. Кристофер; [Пер. с англ. В.И. Кузин]. – М. [и др.] : Питер, 2004. – 315 с. – ISBN 5-94723-168-9.

3. Модели и методы теории логистики / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Ю. В. Малевич [и др.]. – 2-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 448 с. – ISBN 5-91180-139-7. – EDN UEBNBZ.

4. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок = Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс ; [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера]. – 2-е изд. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 635 с. – ISBN 978-5-9693-0124-5.

5. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 419 с. – ISBN 978-5-534-19105-9.

Пасальская О.И., студентка
Научный руководитель: Дудник В.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
olya.nonok@yandex.ru

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННЫХ КНИГ: МЕЖДУ ПОДПИСНОЙ МОДЕЛЬЮ И САМИЗДАТОМ

Актуальность исследования обусловлена стремительным ростом и качественной трансформацией российского рынка электронных книг, который в последние годы демонстрирует устойчивую динамику, контрастирующую со стагнацией печатного сегмента. Усиление влияния технологических компаний, рост сегмента аудиокниг, изменение читательских предпочтений и активное внедрение инструментов искусственного интеллекта формируют новую конкурентную среду, в которой традиционные издатели вынуждены адаптироваться к цифровым форматам и новым моделям монетизации. В этих условиях исследование структуры и динамики рынка электронных книг приобретает особую значимость для понимания будущего книжной индустрии и механизмов взаимодействия между авторами, платформами и аудиторией.

Анализ последних исследований и публикаций показывает, что вопрос цифрового книгоиздания в России активно развивается на стыке издательского дела, медиаэкономики и цифровой дистрибуции. В работах И. В. Лизуновой рассматриваются особенности производства и распространения электронных книг, подчёркивается трансформация издательских процессов под влиянием цифровых технологий и изменения роли традиционных посредников. Исследования И. Б. Стукаловой и М. Ю. Штейн акцентируют внимание на факторах, влияющих на спрос населения, включая рост цифрового потребления, изменение читательских практик и усиление роли онлайн-платформ. А. В. Веретёхина и А. А. Боюровой дополняют картину, анализируя общие тенденции развития издательского бизнеса в условиях цифровизации и усиливающейся конкуренции между традиционными издателями и технологическими платформами. В совокупности исследования подчёркивают, что цифровой книжный рынок формируется как сложная экосистема, где ключевым фактором становится способность платформ удерживать и вовлекать аудиторию.

Цель исследования – выявление ключевых тенденций развития российского рынка электронных книг, определение соотношения подписной модели и сегмента самиздата, а также анализ влияния технологических платформ, цифровых экосистем и

изменяющихся читательских практик на структуру современного книгоиздания.

Результаты исследования. Российский рынок электронных книг вступил в фазу устойчивого роста и качественных структурных изменений. Цифровой сегмент демонстрирует впечатляющую динамику: по итогам 2025 года его оборот достиг 23,5 млрд. рублей, увеличившись на 20% по сравнению с предыдущим периодом, а совокупные продажи цифровых копий выросли до 222 млн экземпляров. Эти показатели подтверждают, что электронные форматы становятся ключевым каналом потребления литературного контента, тогда как печатный сегмент сохраняет тенденцию к стагнации. Рост цифрового компонента обеспечил увеличение общей денежной массы книжного рынка до 111 млрд рублей, что свидетельствует о сохранении интереса к чтению при одновременной смене предпочтений в пользу более удобных и доступных форматов [4].

Структура российского рынка электронных книг характеризуется высокой концентрацией и доминированием крупных экосистемных игроков. По данным за первое полугодие 2025 года, крупнейшим участником рынка остаётся группа «Литрес», контролирующая около 47% сегмента и сохраняющая статус ключевого дистрибьютора цифрового контента. Однако на фоне общего роста рынка заметно усиливаются позиции технологических платформ: доля сервиса «Яндекс.Книги», интегрированного в подписку «Яндекс Плюс», увеличилась до 21%, что делает его вторым по значимости игроком и главным бенефициаром перераспределения аудитории. Экосистемная модель «Яндекса» обеспечивает доступ к многомиллионной пользовательской базе, что позволяет сервису ускоренно наращивать присутствие и конкурировать с традиционными лидерами не только за продажи, но и за внимание читателя [2].

Подписная модель окончательно закрепилась как доминирующий способ монетизации цифрового контента: в 2025 году на неё пришлось около половины всей выручки рынка, а в последнем квартале этот показатель превысил 52%. Объём подписного сегмента достиг 11,9 млрд. рублей, и прогнозы указывают на дальнейший рост [4]. Это подтверждает переход от модели разовых продаж к модели долгосрочного удержания пользователя, где ключевым ресурсом становится не отдельная книга, а регулярное потребление контента внутри экосистемы. Подписная модель, доминирующая в экосистемах крупных технологических игроков, ориентирована на масштаб, регулярность потребления и удержание пользователя внутри платформы. Она предполагает доступ к широкому каталогу за фиксированную плату, что снижает барьеры входа для читателя, но одновременно усиливает зависимость издателей и авторов от алгоритмов рекомендаций и внутренних правил платформ. В условиях, когда более половины выручки рынка формируется через подписки, именно экосистемы определяют видимость произведений, структуру спроса и механизмы монетизации, превращая контент в элемент комплексного цифрового сервиса.

Особое значение приобретает сегмент самиздата, доля которого достигает четверти-третьей рынка. Платформы «Литнет», «Автор.Тудей» и «Литмаркет» формируют альтернативную модель взаимодействия авторов и читателей, минуя традиционные издательские цепочки. Выручка самиздата выросла на 36% и превысила 7 млрд рублей, что указывает на растущую востребованность прямой дистрибуции и гибких моделей монетизации. Самиздат становится не только экономически значимым сегментом, но и механизмом демократизации литературного производства, позволяя авторам оперативно реагировать на запросы аудитории. Самиздат, напротив, представляет собой децентрализованную модель, основанную на прямом взаимодействии автора и аудитории. Платформы независимой публикации предоставляют авторам возможность самостоятельно управлять ценообразованием, выпуском новых глав, серийностью и коммуникацией с читателями. Рост выручки самиздата и его значительная доля на рынке свидетельствуют о

том, что эта модель становится реальной альтернативой традиционным издательским практикам и подписным экосистемам. Самиздат особенно востребован в жанрах массовой литературы – фэнтези, романтических циклах – где важны скорость обновления контента и постоянный контакт автора с аудиторией; в отличие от подписных сервисов, где произведение становится частью общего каталога, в самиздате ценность создаётся за счёт персонализированного опыта, вовлечённости и комьюнити вокруг конкретного автора [5].

Такое распределение долей демонстрирует, что конкурентоспособность на рынке определяется не только масштабом каталога, но и способностью платформы встроить книжный контент в более широкую цифровую экосистему, обеспечивая удобство, персонализацию и регулярное потребление.

Аудиокниги продолжают укреплять позиции, превращаясь из нишевого продукта в полноценный сегмент, обеспечивающий около 40% доходов цифрового рынка. Их оборот приблизился к 9 млрд рублей при темпе роста 34,5%. Традиционные электронные книги сохраняют лидерство по объёму выручки (около 15 млрд рублей), однако их рост более умеренный, что отражает постепенный сдвиг интереса пользователей к мультимедийным форматам и гибридным способам потребления контента [2].

Исследование читательских предпочтений показывает, что современный российский пользователь ориентируется на жанры, обеспечивающие эмоциональное погружение и эффект «побега от реальности»: фэнтези, научная фантастика, романтические истории, детективы и мистические триллеры. Важную роль играет серийность, позволяющая платформам удерживать внимание аудитории. В нон-фикшн доминируют практические руководства по саморазвитию и карьерному росту. Молодёжная аудитория проявляет интерес к визуальным форматам – вебтунам, манге, комиксам, – что подчёркивает запрос на специфический цифровой опыт, а не на простую цифровую копию печатной книги.

География потребления остаётся концентрированной в крупных городах, однако регионы демонстрируют заметную активизацию, особенно Краснодарский край, Ростовская область, Татарстан и Челябинская область. В среднем пользователь подписочного сервиса читает или слушает около 1,6 книги в месяц, что эквивалентно примерно 18-19 книгам в год, однако реальная дочитываемость ниже – значительная часть контента потребляется фрагментарно, что связано с конкуренцией цифровых форматов и высокой насыщенностью медиасреды.

Отдельного внимания заслуживает внедрение технологий искусственного интеллекта, которые используются для персонализации рекомендаций, оптимизации производственных процессов и создания новых точек контакта с аудиторией. Несмотря на дискуссии об этичности применения ИИ в творческих процессах, технологическая интеграция становится неотъемлемой частью развития отрасли.

Выводы. Исследование показало, что российский рынок электронных книг развивается за счёт сочетания двух ключевых направлений – подписных сервисов и самиздата, которые по-разному влияют на структуру отрасли и поведение аудитории. Подписные модели обеспечивают стабильный рост и формируют долгосрочную вовлечённость пользователей, тогда как самиздат расширяет возможности авторов и усиливает жанровое разнообразие рынка. В результате цифровой сегмент приобретает гибридный характер, где разные модели сосуществуют и взаимно усиливают друг друга, обеспечивая устойчивость и динамичное развитие отрасли в условиях технологических и поведенческих изменений.

Список литературы:

1. Веретехин, А. В. Особенности развития издательского бизнеса в современных условиях / А. В. Веретехин, А. А. Боюрова // МедиаВектор. – 2022. – № 4. – С. 19-22. –

EDN JGGTTX.

2. Итоги и тенденции рынка цифровой книги в России. Первое полугодие 2025 года. – Текст: электронный. – URL: https://www.unkniga.ru/media/uploads/docs/kn-rynok-anuriev.pdf (дата обращения: 31.03.2026).

3. Лизунова, И. В. Рынок электронных книг в России: специфика производства и дистрибуции / И. В. Лизунова // Текст. Книга. Книгоиздание. – 2019. – № 19. – С. 106-125. – DOI 10.17223/23062061/19/8. – EDN EWBQJW.

4. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития. 2024 год. – Текст: электронный. – URL: https://www.unkniga.ru/media/uploads/docs/Bookmarket-2025-1.pdf (дата обращения: 31.03.2026).

5. Стукалова, И. Б. Книжная торговля: факторы, влияющие на спрос населения / И. Б. Стукалова, М. Ю. Штейн // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21, № 6(138). – С. 218-226. – DOI 10.21686/2413-2829-2024-6-218-226. – EDN CHWCUJ.

Печкурова Л.И., Поликарпова П.В., студенты
Научный руководитель: Данилевич Д.А.
Белорусский государственный экономический университет, Республика Беларусь
pechkurovaluidmila@gmail.com, *polina.polikarpova06@gmail.com*

ОТ ЗЕЛЕНОГО К СОЦИАЛЬНОМУ: СМЕЩЕНИЕ ФОКУСА ESG-МАРКЕТИНГА С ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОГРАММ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Актуальность. На протяжении последних лет концепция ESG-маркетинга прочно вошла в корпоративную практику. Под ESG-маркетингом понимается стратегическое направление маркетинга корпоративных структур, развивающее экологические, социальные и корпоративные параметры ответственности в товарах, услугах, системе менеджмента, которые продвигаются посредством ответственных маркетинговых коммуникаций [1].

ESG-маркетинг долгое время ассоциировался в первую очередь с экологией. Компании соревновались в сокращении углеродного следа, переходе на «зеленую» упаковку и публикации отчетов о переработке отходов. Однако к 2025 году этот тренд начал меняться, что связано с поколением Z, которое сегодня составляет значительную часть потребителей и работников. Именно зумеры чаще обращают внимание на конкретные социальные действия бизнеса. Таким образом, смещение фокуса с «E» на «S» (в аббревиатуре ESG) во многом происходит под влиянием запросов поколения Z и становится глобальным трендом.

Однако есть и обратная сторона. Исследователи фиксируют рост нового явления, которое называют импакт-вошинг (impact washing). Это ситуация, когда компания или инвестиционный фонд преувеличивают или даже выдумывают свое социальное или экологическое воздействие ради привлечения внимания и капитала [2].

Анализ последних исследований и публикаций. В работе был использован ряд свежих академических источников. В исследовании российских ученых Михтарян С.В. и Оботниной А.А., опубликованном в 2025 году, дается развернутое определение ESG-

маркетинга как стратегического направления, объединяющего экологическую, социальную и управленческую составляющие [1].

Заведующий кафедрой маркетинга Белорусского государственного экономического университета В.С. Голик в своей статье, вышедшей в журнале «Наука и инновации» в 2025 году, предлагает собственное определение ESG-маркетинга: это концепция, основанная на принципах устойчивого развития для построения доверительных отношений с потребителями через ответственность, этичность и прозрачность. Он также перечисляет конкретные мероприятия ESG-маркетинга: от рекламных кампаний с акцентом на социальную ответственность до участия в благотворительных проектах [3].

Отдельного внимания заслуживают два зарубежных исследования, посвященных проблеме импакт-вошинга. В работе итальянских ученых, опубликованной в 2025 году, анализируется, как инвестиционные фонды используют громкие формулировки о социальном воздействии, не имея под собой реальных вложений [4].

Еще одно масштабное исследование, выполненное испанскими учеными, выделяет пять ключевых механизмов, порождающих импакт-вошинг: концептуальную неоднозначность, символическую согласованность без реальных изменений, пробелы в измерении и атрибуции, провалы в управлении и подотчетности, а также неэффективные стимулы. Это исследование показывает, что импакт-вошинг – это структурный дефект всей системы ESG-маркетинга [2].

Цель исследования – проанализировать причины и механизмы смещения фокуса ESG-маркетинга с экологических на социальные инициативы, выявить риски импакт-вошинга и на примере конкретной компании показать, как можно строить социальный ESG-маркетинг без скатывания в необоснованные заявления. В задачи исследования входит: систематизирование ключевых стимулов перехода к социальной повестке; анализ успешных кейсов; формулировка практических рекомендаций для компаний.

Результаты исследования. Современная концепция ESG-маркетинга, как отмечается в ряде исследований, предполагает интеграцию трех равнозначных составляющих. Однако долгое время экологическая компонента (E) доминировала в корпоративных коммуникациях. Сегодня ситуация меняется.

Одна из причин данного изменения – запросы аудитории. Люди хотят видеть, что бизнес помогает конкретным людям, а не просто «спасает планету». Исследования показывают, что покупатели склоняются к этичным подходам в бизнесе и принципам ESG, причем особенно сильное влияние оказывают именно социальные инициативы. Другая причина – дефицит кадров. В условиях, когда квалифицированных сотрудников становится все сложнее найти и удержать, социальные программы (инклюзия, поддержка персонала, развитие) становятся важным HR-инструментом. Люди хотят работать в компаниях, которые заботятся не только о своей прибыли, но и о сотрудниках и обществе в целом. Третья причина – это кризис доверия. Лояльность потребителей снижается именно потому, что они не видят реального участия компаний в решении проблем неравенства и социальной незащищенности. Социальные инициативы воспринимаются как более конкретные и честные, чем абстрактные экологические обещания.

Однако именно эта «конкретность» социальных инициатив создает и новые риски: импакт-вошинг, о котором упоминалось выше. Это понятие шире, чем хорошо известный всем гринвошинг, и охватывает любые ложные заявления об измеримом социальном или экологическом воздействии.

Так почему же импакт-вошинг особенно опасен в социальной сфере? Вышеупомянутые исследования выделяют несколько причин. Во-первых, отсутствие единого общепринятого определения «социального воздействия». Компании могут называть и разовую благотворительную акцию «системной социальной программой»,

так как отсутствуют четкие критерии. Во-вторых, социальные показатели труднее стандартизировать и измерить, чем экологические (например, углеродный след). Также компании часто отчитываются о количестве проведенных мероприятий, а не о реальных изменениях в жизни людей. В-третьих, социальная составляющая ESG более политизирована, и компании иногда используют громкие заявления о социальной миссии как маркетинговый инструмент, не меняя при этом свои бизнес-процессы.

На фоне этих рисков особенно ценными становятся примеры компаний, которые реализуют социальные инициативы системно, измеримо и прозрачно. Один из таких примеров – белорусский провайдер телекоммуникационных, ИКТ- и контент-услуг A1.

Проект «Инклюзивный бариста в A1» существует с 2020 года. Идея принадлежит активисту-колясочнику Александру Авдевичу, а A1 выступила партнером. Суть проекта заключается в создании кофеен, в которых работают бариста с инвалидностью. На сегодняшний день открыты четыре заведения в трех городах Беларуси. Кофейни оборудованы специально для создания безбарьерной среды как для посетителей, так и для работников. А директором сети «Инклюзивный бариста» стал Василий Павликов – первый в Беларуси руководитель с синдромом Дауна.

Также A1 реализует общенациональную кампанию #Подумайте5секунд, направленную на защиту белорусов от мошенничества и повышение цифровой грамотности. В 2025 году в партнерстве с Белорусским детским фондом компания запустила программу по защите детей и подростков в интернете и создала Клуб ответственных инфлюенсеров «Ты в сети». В дополнение к этому A1 проводит обучение пожилых людей в рамках проекта #яонлайн – с 2021 года компания обучила более 2000 «серебряных» волонтеров.

Именно поэтому в декабре 2025 года компания A1 получила Гран-при за комплексную интеграцию принципов экологической, социальной ответственности и корпоративного управления во все бизнес-процессы на впервые прошедшей в Республике Беларусь ESG-премии STELLAR [5].

Кейс A1 демонстрирует, что системный подход к социальной составляющей ESG может быть измеримым и долгосрочным. Получение Гран-при первой национальной ESG-премии подтверждает, что социальные инициативы признаны не просто маркетинговыми акциями, а частью корпоративной стратегии.

Выводы. На глобальном и белорусском рынках фиксируется устойчивый переход ESG-маркетинга от экологической повестки к социальной, где основные стимулы: запрос аудитории на конкретную помощь, дефицит кадров и кризис доверия к бизнесу. Этот тренд сопряжен с риском импакт-вошинга. Социальная составляющая ESG наиболее уязвима из-за отсутствия единых стандартов измерения и сложности атрибуции результатов. Кейс белорусской компании A1 показывает, что честный социальный ESG-маркетинг возможен. Однако, для предотвращения импакт-вошинга компаниям необходимо измерять реальные результаты, привлекать независимых партнеров, быть прозрачными и встраивать социальную ответственность в модель бизнеса.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку универсальных стандартов измерения социального воздействия, оценку долгосрочных эффектов социальных ESG-программ, а также адаптацию антивошинговых практик к условиям международного рынка.

Список литературы:

1. Мхитарян, С. В. ESG-маркетинг в развитии адаптивных компетенций корпоративных структур / С. В. Мхитарян, А. А. Оботнина // Практический маркетинг. – 2025. – № 6(336). – С. 15-18. – DOI 10.24412/2071-3762-2025-6336-15-18. – EDN ABYUMW.

2. Cambaz, N. Behind Claims in Impact Investing: Mechanisms and Remedies for Impact Washing / N. Cambaz, M. T. Corzo Santamaria. – Текст : электронный // SSRN : [сайт]. – 2026. – 6 mar. – URL: https://ssrn.com/abstract=6357978 (дата обращения: 03.04.2026).

3. Голик, В. Аспекты устойчивого развития, ESG и маркетинг / В. Голик // Наука и инновации. – 2025. – № 7(269). – С. 33-39. – DOI 10.29235/1818-9857-2025-7-33-39. – EDN EOCEXK.

4. Boni, L. Impact-oriented claims and SFDR: is the sustainable finance regulation preventing the risk of impact-washing? / L. Boni, M. Leeb Ciantelli. – Текст : электронный // SSRN : [сайт]. – 2026. – 9 jan. – URL: https://ssrn.com/abstract=6049778 (дата обращения: 03.04.2026).

5. A1 подводит ESG-итоги 2025 года: миллион минут добра, тысячи переработанных гаджетов, 5 лет «Инклюзивным кофейням». – Текст : электронный // Вечерний Брест : [сайт]. – 2026. – URL: https://vb.by/econom/business/a1-podvodit-esg-itogi-2025-goda-million-minut-dobra-tysyachi-pererabotannyh-gadzhetov-5-let-inklyuzivnym-kofejnyam.html (дата обращения: 04.04.2026).

Помаз И.В., канд. экон. наук, доцент,
Помаз В.Э., студент
Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, Республика Беларусь
irina.pomaz@rambler.ru, werlioxy07@mail.ru

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Актуальность. В эпоху цифровой трансформации экономики маркетинговые подходы существенно меняются, вследствие изменчивости и покупательского поведения, и специфики использования тех или иных коммуникационных средств. Современный потребитель активно использует цифровые каналы коммуникации посредством онлайн-поиска необходимой информации, электронных платежей, электронных документов и прочих виртуальных услуг, что полностью изменяет привычные бизнес-модели организаций. Это стимулирует бизнес ориентироваться на запросы потребителя, предлагать удобные для него формы коммуникаций и действия.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ реальных практик внедрения цифровых решений в бизнес-процессы организаций показывает, что, ориентируясь на потребительские решения, одними из первых овладели новыми инструментами работы в цифровых условиях именно службы маркетинга. Новые каналы продвижения, новая аудитория со своими специфическими привычками, новые требования к организации маркетинговых активностей – все это уже другая технологически-ориентированная реальность, в которой работает современный бизнес разных масштабов и сфер деятельности.

Цель исследования. Целью исследования явилось изучение практики применения количественных и качественных методов исследования реальным сектором экономики Республики Беларусь как основы совершенствования маркетинговой деятельности организаций на современном этапе цифровизации общества.

Результаты исследования. Стремительное развитие цифровой экономики становится драйвером трансформации подходов в проведении маркетинговых исследований. Так, если ранее превалировали традиционные методы исследований в

виде оффлайн-опросов и фокус-групп, то сегодня акцент смещается в сторону интеграции Big Data, онлайн-панелей и аналитики социальных сетей.

Подобные изменения объясняются тем, что интернет-аудиторией являются практически все жители страны. Так, на конец 2025 года в Республике Беларусь отмечено более 8,47 млн интернет-пользователей или 94,3% населения. Это означает, что организации выявить свою целевую аудиторию предпочтительнее онлайн, чем офлайн. Также заметим, что 52% интернет-пользователей Беларуси осуществляют выход в интернет с использованием стационарных устройств (персональных компьютеров и ноутбуков), 47% – с использованием мобильных телефонов, 1% – с использованием планшетов. Соответственно, при проведении маркетинговых исследований необходимо учитывать омниканальность, в соответствие с чем, предложенный контент должен быть удобен и при работе на мобильных устройствах, и при работе на десктопах.

Анализ показал, что самыми известными поисковыми системами являются Google (62% аудитории) и Яндекс (36%). В 2025 году наиболее популярными социальными платформами у интернет-пользователей были TikTok с охватом аудитории 95%, YouTube – 81%, Instagram – 64%. Охват интернет-аудитории ВКонтакте составил 35%, Одноклассники – 27%, Facebook –11%, LinkedIn – 16%. Интернет-пользователи активно посещают локальные площадки Kufar, Точка.by Kufar, Onliner, AV.by, Myfin, и Gismeteo, онлайн-пространство которых также можно использовать для проведения маркетинговых исследований.

Цифровизация общества предлагает революционные изменения в технологиях маркетинга. Маркетинговые исследования, в свою очередь, выступают не просто методом сбора информации, а становятся стратегическим инструментом ведения бизнеса с арсеналом технологически инновационных методов исследования, позволяющим снизить риски, увеличить отдачу от вложений и выстроить действенные стратегии достижения конкретных бизнес-целей и конкурентных преимуществ на рынке [1].

С развитием цифровых технологий происходит трансформация как количественных, так и качественных методов маркетинговых исследований и их переход в цифровую среду. Маркетинговые исследования осуществляются с применением специализированных цифровых инструментов, к которым можно отнести системы мониторинга социальных медиа, системы управления и визуализации данных, платформы для проведения онлайн-исследований, инструменты анализа цифрового следа потребителей и прогностической аналитики.

Количественные методы маркетинговых исследований позволяют получить статистически важные данные для принятия маркетинговых решений, в то время как качественные методы изучают мотивы, влияющие на поведение потребителей.

Характер проводимых маркетинговых исследований в последние годы позволил заключить, что наиболее эффективными количественными инструментами явились омниканальные трекинговые исследования, анализ больших данных, совместный анализ, предиктивная аналитика и нейросетевое моделирование.

Характерной чертой современных исследований является омниканальность, при которой бизнес взаимодействует с клиентом, синхронизируя оффлайн- и онлайн-каналы коммуникации (корпоративный сайт, социальные сети, мессенджеры, мобильные приложения, колл-центры, магазины и пр.), объединенные в общую систему. Это позволяет повысить удовлетворенность клиентов, обеспечить устойчивый рост и процветание бизнеса [2].

Эффективным количественным инструментом маркетинговых исследований является совместный анализ (конджойнт-анализ) с мини-симуляцией реального рынка и

определением наиболее удачной комбинации функций и атрибутов продукта, способного простимулировать спрос и повлиять на процесс принятия решения о покупке.

Предиктивная аналитика как инструмент маркетинговых исследований предназначена для прогнозирования и планирования событий, рыночных трендов и потребительского поведения, тестирования потенциала продуктов, исследования конкурентной среды, сегментации аудитории на основе ретроспективной информации.

Нейросети, как одно из направлений искусственного интеллекта, стали важным инструментом в маркетинговых исследованиях. Их способность быстро обрабатывать и анализировать большие объемы данных позволяет компаниям разрабатывать новые продукты и предлагать более эффективные решения.

Современное информационное пространство представлено большими массивами данных, работу с которыми можно осуществить только с использованием технологий больших данных. Анализ больших данных (Big Data) позволяет компании лучше узнать свою аудиторию, улучшить с ней взаимодействие, адаптировать свои стратегии в соответствии с требованиями потребителей и изменяющимися условиями рынка.

Проводимые в настоящее время в Беларуси качественные исследования ориентированы на использование технологических инноваций совместно с человеческими измерениями, что дает возможность понять глубинные процессы потребительского поведения и получать объективные данные о потребительском опыте.

Арсенал современных качественных методик маркетинговых исследований представлен следующими:

исследование в моделируемых онлайн-сообществах путем длительного взаимодействия с онлайн-группой из представителей целевой аудитории, ведущих обсуждение обозначенной проблемы в цифровом пространстве при поддержке модератора;

нейромаркетинговые исследования, позволяющие использовать технологии, визуализирующие физиологические реакции человека на товар или рекламу, неосознаваемые потребителем;

проведение глубинных интервью с элементами VR-симуляций, позволяющих погрузить респондентов в смоделированные ситуации потребления и получить большой объем качественных данных об их поведении, отношении и восприятии;

применение проективных методик в маркетинговых исследованиях, направленных на выявление глубинных и слабоосознаваемых особенностей восприятия окружающей действительности, позволяющих системно понять и описать причины многих интуитивно принимаемых потребителем решений;

онлайн-этнография – метод онлайн-исследования, адаптирующий этнографические методы к изучению сообществ и культур, созданных посредством компьютерно-опосредованного социального взаимодействия.

Выводы. Трансформация инструментов маркетинговых исследований обусловлена текущим развитием общества и состоянием экономики, эволюционировавшими в цифровую среду, необходимостью применения специализированных цифровых инструментов для анализа больших объемов данных. Правильный выбор методов и инструментов маркетинговых исследований, комбинирование количественных и качественных подходов позволит получить практически применимые данные для решения бизнес-задач.

Список литературы:

1. Помаз, И. В. Тенденции развития маркетинговых исследований на современном этапе развития цифрового общества / И. В. Помаз, В. Э. Помаз // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы

развития : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию основания университета, Гомель, 31 октября – 01 2024 года. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. – С. 272-277. – EDN GMQKCK.

2. Развитие технологий проведения маркетинговых исследований и изучение поведения потребителей в условиях цифровизации общества : монография / И.В. Помаз [и др.]; под ред. И.В. Помаз. – Гомель: учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2024. – 123 с.

Попова О.И., канд. социол. наук, доцент,
Абабий Р.А., студент
Уральский государственный экономический университет, РФ
o.popova63@mail.ru, aromanawork@gmail.com

ПРОДВИЖЕНИЕ МАЛОГО РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность. Развитие цифровых технологий и рост конкуренции в сфере общественного питания требуют от малых ресторанов не просто присутствия в интернете, но и стратегии продвижения. Ключевой проблемой остаётся разрыв между затратами на рекламу и реальным приростом заказов, что часто связано с отсутствием предварительного маркетингового исследования. Как отмечается в научных работах, маркетинговая деятельность в ресторанном бизнесе имеет свою специфику, обусловленную высокой конкурентностью и динамичностью рынка [7, с. 306-313].

Анализ последних исследований и публикаций. Согласно данным масштабного исследования аналитического агентства Data Insight (сентябрь 2025), проведённого совместно с Федерацией рестораторов и отельеров среди более чем 2300 заведений в городах с населением от 100 тысяч человек, доля ресторанов, имеющих доставку, в 2025 году выросла до 64% [1]. В городах-миллионниках этот показатель достигает 72%. Сама доставка из дополнительного канала продаж превратилась в стратегический инструмент, интегрированный в операционную модель и маркетинг ресторанов [1]. При этом трансформируются и каналы заказа: главным способом оформления становятся агрегаторы (49% заведений, +5 п.п. за два года), тогда как телефон как способ заказа теряет позиции (42% против 53% в 2023 году). Растёт доля заказов через собственные сайты и приложения ресторанов – до 36% [2]. Более того, для многих ресторанов доставка работает как маркетинговый канал: у 69% заведений после её запуска выросло общее число заказов, а у 11% более половины гостей в зале пришли сначала через доставку [2].

Маркетинговое исследование для малого ресторана должно включать три обязательных блока: анализ целевой аудитории (портрет гостя, его привычки, используемые соцсети и приложения), оценку конкурентов и внутреннюю диагностику (позиционирование, УТП, логистические ограничения). Данные опросов потребителей подтверждают, что для гостей отзывы являются важным фактором при выборе места: люди выбирают заведение либо по рекомендации, либо на карте, просматривая рейтинг, фотографии и отзывы [9]. При этом наиболее популярными площадками для отзывов сегодня выступают геосервисы – «Яндекс Карты» и 2ГИС [9].

Современные исследования в области ресторанного маркетинга выделяют ключевые направления коммуникации с целевой аудиторией: digital-маркетинг, SMM, influence-маркетинг, программы лояльности и event-маркетинг [5, с. 571–572]. Анализ

показывает, что продвижение превращается в многокомпонентную систему, где особое внимание уделяется роли эмоционального и клиентского опыта как неотъемлемой части маркетинговой стратегии [5, с. 572].

Что работает на практике? Соцсети, таргет и коллаборации с блогерами/брендами. В исследованиях [6] пишут, что эти инструменты – ключевые для привлечения и удержания. Если их объединить в одну систему с автоматизацией и сквозной аналитикой, формируется долгосрочная лояльность. Данные «СберТаргета» (2025) подтверждают: у малого бизнеса основные рекламные каналы – поисковая контекстная реклама (37,6% бюджетов), соцсети (36,2%) и реклама на картах (16,8%). Общепит при этом – второй по активности запуска рекламы в соцсетях [3; 4].

Важным дополнением к традиционным маркетинговым исследованиям является применение подхода Jobs To Be Done (JTBD), который позволяет выявить истинные мотивации покупки и выбора потребителей. В рамках JTBD потребитель не приобретает просто продукт, а ищет способ удовлетворить свои потребности или решить проблему [8]. Применительно к ресторанному бизнесу это означает, что клиент «нанимает» заведение не только для утоления голода, но и для решения целого спектра задач – от быстрого перекуса в обеденный перерыв до проведения деловой встречи или романтического вечера. Метод JTBD помогает посмотреть на продукт глазами пользователя и понять, какую работу для него нужно выполнить [8].

Цель исследования – обосновать необходимость предварительного маркетингового исследования (включая анализ целевой аудитории, конкурентов и логистических ограничений) для эффективного продвижения малого ресторана в интернете, а также апробировать предложенный подход на практическом примере и оценить его результативность.

Результаты исследования. В качестве иллюстрации рассмотрим пример из практики малого ресторана (в литературе такие кейсы встречаются, хотя конкретное заведение не называется). Предположим, ресторан провёл маркетинговое исследование по трём блокам: анализ целевой аудитории, конкурентов и логистики. На первом этапе выяснилось, что основная аудитория – работающие жители в радиусе 2 км, пик заказов приходится на обеденные часы. Конкурентный анализ показал, что конкуренты слабо используют таргетированную рекламу и не сегментируют её по времени. Внутренняя диагностика зафиксировала среднее время приготовления блюда около 25 минут и реальную зону доставки 2,5 км.

На основе этих данных ресторан скорректировал свою коммуникацию в интернете: сделал акцент на обещанное время доставки (не более 45 минут) и географическую доступность. В результате, как сообщается в отраслевых обзорах [2], после синхронизации маркетинговых обещаний с реальной логистикой у многих заведений наблюдается рост числа заказов и улучшение отзывов. В частности, данные Data Insight показывают, что у 69% ресторанов после запуска доставки выросло общее число заказов, а у 11% более половины гостей в зале пришли сначала через доставку [2]. Это косвенно подтверждает эффективность предложенного подхода.

Логистическая составляющая в продвижении ресторанного бизнеса является критической. Маркетинг, обещающий скорость и удобство, должен быть подкреплён реальными возможностями кухни и службы доставки. В противном случае реклама работает в минус, формируя негативные отзывы. Именно поэтому предварительное маркетинговое исследование должно включать аудит логистических процессов: время приготовления, зону доставки, пиковые часы загрузки. Синхронизация маркетинга и логистики позволяет не только выполнять обещания, но и использовать доставку как дополнительный канал привлечения гостей в зал, что подтверждается данными Data Insight [2].

Для малого ресторанного бизнеса, где ресурсы ограничены, регулярные маркетинговые исследования (ежеквартальный опрос подписчиков, A/B-тестирование креативов, мониторинг отзывов с помощью инструментов аналитики) должны стать частью продуктовой культуры. Решением проблемы нехватки специалистов может стать использование бесплатных инструментов (Google Forms, встроенная аналитика соцсетей) и поэтапное внедрение исследований перед сезонными кампаниями.

Выводы. Итак, продвижение малого ресторанного бизнеса в интернете, если оно опирается на маркетинговое исследование, помогает снизить рекламный бюджет. Потому что попадаешь точечно в целевую аудиторию. И выстраиваешь долгосрочную связь между рекламными обещаниями и реальным опытом гостя – включая логистику доставки. Комбинация аналитики, цифровых каналов и синхронизации с операционными процессами даёт малому ресторану возможность конкурировать с сетевыми игроками. Лояльность формируется за счёт понимания истинных потребностей клиента и их надёжного удовлетворения.

Список литературы:

1. Data Insight. Рынок доставки готовой еды в России (сентябрь 2025) // Retail Life [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://retail-life.ru/rynok-dostavki-gotovoj-edy-v-rossii-zrelost-segmentacija-i-cifrovizacija/ (дата обращения: 23.03.2026).

2. Data Insight. Новый отчёт – Доставка готовой еды из ресторанов // Oborot.ru [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://oborot.ru/blogs/novyj-otchet-ot-data-insight-dostavka-gotovoj-edy-iz-restoranov-sentyabr-2025-i256089.html (дата обращения: 22.03.2026).

3. Исследование «СберТаргет». В 2025 году основными рекламными каналами для малого бизнеса стали поиск, соцсети и карты // Retail.ru [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://www.retail.ru/news/v-2025-godu-osnovnymi-reklamnymi-kanalami-dlya-malogo-biznesa-stali-poisk-sotsse-22-dekabrya-2025-272929/ (дата обращения: 23.03.2026).

4. Исследование «СберТаргет». Поиск, соцсети и карты – три главных рекламных канала для малого бизнеса в 2025 // Cossa.ru [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://www.cossa.ru/news/345906/ (дата обращения: 24.03.2026).

5. Насобина, Д. О. Современные формы продвижения в ресторанной деятельности / Д. О. Насобина // Молодой ученый. – 2025. – № 21(572). – С. 571-572. – EDN EBEGRV.

6. Тимон, А. Б. Инновационные маркетинговые стратегии для ресторанного бизнеса в эпоху цифровизации: интеграция SMM, таргетированной рекламы и коллабораций / А. Б. Тимон // Молодой ученый. – 2025. – № 35(586). – С. 82-86. – EDN XGMQXX.

7. Гаранизаде, Э. Д. Продвижение услуг ресторана с помощью online-сервиса / Э. Д. Гаранизаде // Молодой ученый. – 2017. – № 3(137). – С. 306-313. – EDN XQZEKB.

8. Что такое Jobs To Be Done // NoBoring Finance [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://noboring-finance.ru/gazeta/chto-takoe-jobs-to-be-done-i-kak-biznesu-ispolzovat-etot-metod (дата обращения: 20.03.2026).

9. Гайд для ресторанов по работе с отзывами // Saby Blog (СБИС) [Электронный ресурс]. – 2024. URL: https://saby.ru/articles/presto/rabota_s_ negativnymi_otzyvami_v_restorane (дата обращения: 24.03.2026).

Попова О.И., канд. социол. наук, доцент,
Третьякова В.А., студентка
Уральский государственный экономический университет, РФ
o.popova63@mail.ru, missisveronika-u@yandex.ru

СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА КАК КАНАЛ ИНТЕРНЕТ-ПРОДВИЖЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В BEAUTY-СФЕРЕ

Актуальность. Развитие цифровых технологий и изменение того, как люди выбирают услуги, привели к тому, что социальные сети и мессенджеры стали главными каналами поиска информации о салонах красоты [1; 3]. По данным исследовательской компании Mediascope, аудитория ВКонтакте в России достигает 74 млн пользователей, Telegram – 72 млн, что обеспечивает высокий охват целевой аудитории beauty-услуг. Более 70% клиентов салонов красоты принимают решение о записи под влиянием контента в социальных медиа и отзывов на картографических сервисах, что делает эти каналы критически важными точками взаимодействия с брендом в пути клиента (customer journey). Для малого бизнеса с ограниченным рекламным бюджетом социальные медиа дают возможность конкурировать с крупными сетями благодаря таргетингу и персональному общению. Однако, как показывает маркетинговая проверка аккаунтов многих студий, они используют инструменты продвижения в соцсетях (SMM) бессистемно, не учитывая особенности разных групп клиентов, сегментацию целевой аудитории, и не оптимизируя этапы перехода от знакомства с брендом до записи (воронку продаж). В результате уровень вовлечённости подписчиков остаётся низким, а маркетинговые ресурсы распределяются неэффективно [1; 3-5].

Суть маркетинговой проблемы заключается в разрыве между реальными предпочтениями потребителей и тем, что на практике делают малые предприятия beauty-сферы в социальных медиа. Большинство научных работ описывают общие принципы SMM, но не дают ответов на конкретные практические вопросы: какие платформы обеспечивают минимальную стоимость привлечения клиента (CAC), какие форматы контента дают максимальную конверсию в запись, какие препятствия заставляют потенциального клиента отказаться от записи на этапе принятия решения [5; 6].

Анализ последних исследований и публикаций. Голубков А.А. рассматривает стратегии развития маркетинга малого бизнеса в соцсетях [1]. Андриянова С.С. и Веретено А.А. анализируют Telegram как инструмент продвижения бренда [2]. Шевченко Д.А. описывает стратегию и тактику SMM [6]. Возмилова А.О. выделяет тренды SMM-продвижения на рынке бьюти-услуг [9]. Вместе с тем вопрос оптимизации медиамикса для малого beauty-бизнеса на основе количественных маркетинговых данных остаётся недостаточно проработанным.

Цель исследования. На основе маркетингового анализа предпочтений целевой аудитории определить оптимальное сочетание каналов, форматов контента и стиля общения для повышения конверсии в запись, а также разработать практические рекомендации для малого бизнеса в beauty-сфере.

Методология исследования включает несколько маркетинговых подходов. Во-первых, это анализ уже существующих данных (вторичных): отраслевых обзоров, исследований аудитории социальных сетей, кейсов салонов красоты [3; 4]. Во-вторых, контент-анализ пятидесяти аккаунтов небольших beauty-студий. В-третьих, сравнение с лучшими конкурентными практиками (бенчмаркинг). В-четвёртых, моделирование этапов перехода клиента от первого знакомства до повторного визита (воронка продаж: Awareness – Consideration – Conversion – Loyalty). В-пятых, оценка экономических

показателей: стоимости привлечения клиента (CAC), его пожизненной ценности (LTV) и возврата маркетинговых инвестиций (ROMI) для разных каналов.

Результаты исследования. На основе сегментационного анализа был составлен портрет типичного потребителя beauty-услуг в цифровой среде. С демографической точки зрения это женщины 25–40 лет, причём основное ядро – 26–35 лет, доля женщин среди клиентов составляет 93%. С точки зрения поведения они активно пользуются двумя-тремя социальными платформами, обладают высокой цифровой грамотностью. Психологический портрет: ценят красоту и эстетику, доверяют визуальному контенту и отзывам других клиентов (социальному доказательству), остро реагируют на скорость ответа со стороны салона. Главные потребительские задачи (JTBD) можно сформулировать так: «найти мастера, чей стиль мне точно подходит, без риска испортить внешность» и «записаться быстро, без необходимости звонить по телефону» [6].

Типичный путь клиента (CJM) в beauty-сфере выглядит следующим образом. На этапе знакомства (Awareness) человек ищет услуги через геосервисы или Telegram-каналы. Затем переходит к изучению (Consideration): смотрит портфолио, читает отзывы, просматривает сторис. На этапе принятия решения (Conversion) записывается через сообщения или специальный виджет на сайте или в приложении. Если опыт оказался положительным, наступает этап лояльности (Loyalty) – клиент приходит снова. Основные барьеры, мешающие конверсии: отсутствие информации о ценах, долгий ответ от администратора, неактуальное портфолио с устаревшими работами [9].

Перейдём к результатам маркетинговой аналитики. Оценка эффективности каналов по метрикам CAC и конверсии показала следующее. Геосервисы, такие как 2ГИС и Яндекс Карты, дают самую высокую конверсию в запись – около 20–25% – при минимальной стоимости привлечения клиента (CAC) [4; 7]. Telegram (собственный канал плюс интеграция в городские каналы) обеспечивает конверсию 12–18% и также низкий CAC [2; 10]. Платформа MAX показывает конверсию 15–20% при низкой стоимости привлечения. ВКонтакте даёт 5–8% конверсии при среднем CAC [2; 10]. Наименьшую эффективность демонстрирует Instagram (принадлежит компании Meta, признанной экстремистской и запрещённой на территории РФ): конверсия 4–6% при высоком CAC. Таким образом, с точки зрения возврата маркетинговых инвестиций (ROMI) приоритетными каналами являются геосервисы и Telegram [1; 2; 4; 7].

Что касается форматов контента, то анализ пятидесяти аккаунтов позволил выделить те, которые дают наибольшую вовлечённость (ER). Фотографии «до и после» являются главным драйвером перехода от этапа знакомства к этапу изучения: их публикация увеличивает число потенциальных клиентов (лидов) на 40%. Короткие вертикальные видео (например, Reels или Clips) обеспечивают максимальный охват на этапе знакомства (Awareness). Stories с опросами и анонсами помогают удерживать внимание и прогревать аудиторию на этапе изучения (Consideration). Карусели с подборками дизайнов увеличивают время, которое пользователь проводит в аккаунте. А отзывы с реальными фотографиями работают как социальное доказательство и снижают недоверие [6].

Маркетинговое моделирование позволило выявить пять ключевых факторов, влияющих на конверсию в запись [7; 8]. На первом месте – качество и эстетика портфолио, это первичный фильтр выбора. Второй фактор – наличие и тональность отзывов, особенно с фотографиями; для 69% аудитории – это критически важно [4, с. 16]. Третий фактор – скорость ответа на сообщение: если ответ приходит позже, чем через час, конверсия падает вдвое. Четвёртый фактор – прозрачность цен; отсутствие цен увеличивает число отказов на 30% [9, с.27]. Пятый фактор – личность мастера и его экспертиза, что особенно сильно влияет на повторные визиты (LTV) [4; 6; 9].

Тестирование различных стилей общения показало, что аудитория beauty-сферы предпочитает дружеский, лёгкий и эстетичный тон. По сравнению с официальным

стилем, дружеский тон даёт на 25% более высокий кликабельный показатель (CTR). Единый визуальный стиль (одинаковые цвета, шрифты, сетка постов) повышает узнаваемость бренда и долю клиентов, которые возвращаются снова [6].

На основе проведённого анализа предлагается практическая маркетинговая стратегия для малого бизнеса в beauty-сфере. Она включает оптимизацию набора каналов (медиамикса), контент-стратегию, выстроенную по этапам воронки продаж, и систему ключевых показателей эффективности (KPI) [6; 7].

Выводы. Медиамикс по приоритету (от самых эффективных каналов к менее эффективным) выглядит так. Telegram: создание собственного канала, интеграция в городские каналы, внедрение чат-бота для автоматической записи – это позволяет снизить стоимость привлечения клиента (CAC) на 20–30% [2; 10]. Геосервисы (2ГИС и Яндекс Карты): полное заполнение всех полей карточки организации (SEO-оптимизация), регулярный сбор и публикация отзывов, обязательные ответы на каждый отзыв – это основной канал для получения «тёплых» лидов [4; 7]. ВКонтакте: ведение портфолио, анонсы акций, таргетированная реклама с повторным показом тем, кто уже интересовался [1]. Платформа MAX: настройка записи через платформу и интеграция с системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [1; 2; 10].

Контент-стратегия должна распределяться по этапам воронки продаж. На этап знакомства (Awareness) рекомендуется выделять 80% бюджета на охват и использовать короткие видео, трендовые ролики и мемы. На этап изучения (Consideration) – 15% бюджета: здесь эффективны карусели «до и после», отзывы, сравнение разных услуг. На этап конверсии (Conversion) – 5% бюджета: акции, прямые призывы записаться, ограниченные по времени предложения (эффект FOMO). Для удержания клиентов (Loyalty) полезны истории с процессом работы, персонализированные поздравления и программы лояльности. Оптимальная частота публикаций – четыре-пять постов в неделю плюс ежедневные Stories [6].

Оптимизация воронки продаж требует жёсткого контроля времени ответа на сообщения – ключевой показатель эффективности (KPI) не более одного часа. На ночное время рекомендуется внедрять чат-бота. Для частых вопросов (цены, адрес, материалы) необходимо заготовить шаблоны быстрых ответов. Автоматизация записи через чат-боты в Telegram и на платформе MAX снижает число отказов на этапе конверсии [2; 6].

Система маркетинговых метрик (KPI) должна включать следующие показатели. Показатели воронки: количество лидов → количество заявок → количество записей → количество повторных визитов. Показатели юнит-экономики: стоимость привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV), возврат маркетинговых инвестиций (ROMI). Операционные показатели: время ответа, уровень вовлечённости (ER), конверсия в запись (CR). Целевые ориентиры: доля повторных визитов – выше 40%, средний чек – рост на 10% за три месяца [5;8].

Проведённый маркетинговый анализ подтверждает, что социальные медиа являются ключевым каналом интернет-продвижения малого бизнеса в beauty-сфере, а их эффективность напрямую определяется тем, насколько хорошо они соответствуют ожиданиям целевой аудитории на каждом этапе воронки продаж. Маркетинговый подход, в отличие от социологического опроса, позволяет опираться на данные о массовых потребительских трендах, моделях поведения и экономике привлечения клиентов без привязки к небольшой группе респондентов [7; 6].

Перспективы дальнейших исследований я вижу в трёх направлениях. Во-первых, это проведение A/B-тестирования (сравнение двух версий контента) для проверки гипотез о том, какие форматы лучше работают в Telegram и MAX. Во-вторых, разработка простой и понятной методики расчёта возврата маркетинговых инвестиций

(ROMI) специально для малых beauty-бизнесов с небольшими бюджетами. В-третьих, сравнительный маркетинговый анализ вовлечённости аудитории в разных типах каналов – социальных сетях, мессенджерах и геосервисах – чтобы помочь владельцам небольших салонов красоты оптимально распределять свои ограниченные маркетинговые бюджеты.

Список литературы:

1. Голубков, А. А. Стратегия развития маркетинга малого и среднего бизнеса в соцсетях в современных условиях / А. А. Голубков // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 2. – С. 156-180. – DOI 10.54861/27131211_2025_2_156. – EDN ZXTZJY.

2. Андриянова, С. С. Использование мессенджера Telegram для продвижения бренда / С. С. Андриянова, А. А. Веретено // Economics. – 2018. – № 3(35). – С. 54-57. – EDN XMHSIP.

3. Mediascope. Аудитория социальных сетей в России: данные 2024-2025 гг. [Электронный ресурс]. – URL: https://mediascope.net/data/ (дата обращения: 05.04.2026).

4. 2ГИС. Продвижение бизнеса в картографических сервисах: кейсы beauty-индустрии [Электронный ресурс]. – URL: https://2gis.ru/business (дата обращения: 05.04.2026).

5. Корелова, Л. В. Методы оценки эффективности маркетинговых кампаний в социальных сетях / Л. В. Корелова // Бюллетень науки и практики. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 264-271. – DOI 10.33619/2414-2948/110/30. – EDN CMJQZP.

6. Шевченко, Д. А. SMM (маркетинг в социальных сетях): стратегия и тактика / Д. А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2022. – № 8(305). – С. 3-11. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-8305-3-11. – EDN PAFLIA.

7. Смоловик, Г. Н. Оценка экономической эффективности рекламных кампаний в цифровой среде / Г. Н. Смоловик, О. А. Цыганок // Практический маркетинг. – 2026. – № 2(344). – С. 55-58. – DOI 10.24412/2071-3762-2026-2344-55-58. – EDN ZSTBKO.

8. Березина, Е. А. Контент-стратегия beauty-брендов в социальных сетях / Е. А. Березина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2025. – № 2. – С. 204-218.

9. Возмилова, А. О. Ключевые тренды SMM-продвижения на рынке бьюти-услуг / А. О. Возмилова // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 1(54). – С. 373-378. – EDN ZZXZOT.

10. Стефанова, Н. А. Мессенджеры как цифровой бизнес-инструмент / Н. А. Стефанова, К. О. Шматок // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 2(23). – С. 127-129. – EDN XURWHJ.

Ростова К.А., соискатель
Научный руководитель: Божук С.Г., д-р экон. наук, профессор
СПбПУ, ИПМЭиТ, РФ
ksenia.rostova@gmail.com

ВЛИЯНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРИЗНАКОВ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ НА МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Актуальность. В условиях высокой конкуренции на современном рынке медицинских услуг эффективное сегментирование целевой аудитории является решающим фактором успеха любой маркетинговой стратегии. Демографическая сегментация, основанная на объективных характеристиках (возраст, пол, социальный статус, образование, семейное положение), остается фундаментом для группировки пациентов. Ее актуальность дополнительно усиливается теорией поколений, которая показывает глубинные различия в ценностях, цифровом поведении, способах поиска информации и моделях взаимодействия с медицинскими сервисами. Простота измерения, доступность данных и устойчивая связь с потребительским поведением делают демографический подход ключевым инструментом для повышения эффективности маркетинговых усилий клиник. Актуальность углубленной сегментации пациентов по демографическим признакам определяется 3 ключевыми факторами:

1. Эволюция ожиданий и цифрового поведения пациентов. Пациенты все чаще демонстрируют осознанное поведение при выборе поставщика медицинских услуг: сравнивают клиники, изучают отзывы, ожидают персонифицированного сервиса и удобных цифровых решений. Понимание специфических потребностей, а также демографических и поколенческих особенностей разных возрастных, социальных и семейных групп становится критически важным для формирования актуального ценностного предложения и повышения лояльности.

2. Высокая конкуренция и борьба за репутацию. В условиях насыщенности рынка медицинских услуг демографически точная коммуникация – это способ выделиться, завоевать доверие аудитории и оптимально распределить маркетинговый бюджет.

3. Переход к предиктивной и превентивной медицине. Современный тренд в здравоохранении – смещение фокуса с лечения заболеваний на их предупреждение. Это требует выстраивания долгосрочных отношений с пациентом. Демографический и поколенческий анализ позволяет прогнозировать ключевые риски для каждой группы и предлагать им персонализированные программы, создавая постоянный поток лояльных пациентов и стабильную финансовую модель для клиники.

Проблема заключается в том, что традиционное демографическое сегментирование часто применяется шаблонно, без глубокого анализа его влияния на все элементы маркетинга-микса (4P), в то время как глубокая демографическая сегментация позволяет повысить релевантность рекламных сообщений, сосредоточив усилия на нужной аудитории, персонализировать процесс взаимодействия с пациентами.

Актуальность исследования связана с необходимостью более глубокого использования демографических данных для построения гибких, персонализированных и экономически эффективных маркетинговых стратегий, что отвечает практическим задачам повышения конкурентоспособности и научным задачам развития теории маркетинга.

Анализ последних исследований и публикаций. Классические работы Филипа Котлера заложили основы демографического сегментирования как ключевого инструмента. Современные исследования смещают фокус в сторону интеграции

демографических данных с психографическими и поведенческими признаками (модель RFM-анализа, модели психографического сегментирования VALS [1]). В публикациях последних лет подчеркивается тренд на гиперсегментацию [2] и использование больших данных (Big Data) [3] для создания детальных демографических профилей. Однако отмечается дефицит исследований, которые оценивают, как конкретные комбинации демографических факторов определяют выбор не просто каналов коммуникации, а всей системы продукта, ценообразования и дистрибуции. Существуют исследования практических проблем, связанных с многогранным и сложным характером сегментации рынка, в них также содержится призыв к вниманию исследователей в области маркетинга [4]. Настоящее исследование опирается на указанные работы, заполняя выявленные пробелы.

Цель исследования. Целью данного исследования является анализ влияния ключевых демографических признаков сегментирования на разработку и реализацию маркетинговых стратегий клиник на рынке медицинских услуг. Необходимо выявить соответствия между демографическими характеристиками пациентов и элементами маркетинга-микса, оценить эффективность различных стратегий, разработать практические рекомендации по адаптации инструментов медицинского маркетинга к специфическим признакам выделенных демографических сегментов.

Результаты исследования. Основной материал исследования, основанный на анализе данных о поведении пациентов, позволил сформулировать следующие результаты.

1. Медицинская услуга. Демографические признаки определяют ключевые потребности в услугах и ожидания от сервиса. Для сегмента «молодые семьи с детьми» востребованы комплексные педиатрические программы, услуги семейного врача, удобство онлайн-записи к разным специалистам в одной клинике. Для сегмента «пациенты с хроническими заболеваниями 50+» критически важны долгосрочные программы, наличие узких специалистов (кардиолог, эндокринолог), комфорт и доступность помещений. «Активные миллениалы (25-40 лет)» ценят превентивную медицину, программы check-up, услуги психотерапевта и нутрициолога.

2. Цена и модель оплаты. Уровень дохода и этап жизненного цикла определяют финансовое поведение пациента. Для сегмента «высокий доход, ДМС» эффективны годовые контракты на персональное медицинское обслуживание, премиальные пакеты с максимальным комфортом. Для «студентов и молодых специалистов» ключевое значение имеет возможность рассрочки на лечение, а также бюджетные пакеты базовых услуг и телемедицинские онлайн-консультации по фиксированной цене.

3. Каналы дистрибуции услуг. Гео, уровень занятости и общая цифровая грамотность определяют предпочитаемый формат взаимодействия. Поколения Y и Z активно используют телемедицинские консультации, онлайн-запись, чат-боты для первичного консультирования и мобильные приложения для доступа к истории болезни. Для поколения X сохраняется важность очного приема в шаговой доступности (районная поликлиника, частный медицинский центр у дома), но растет запрос на выездные услуги (забор анализов на дому).

4. Коммуникация и продвижение. Выбор каналов коммуникации, тональности и формата контента строго зависит от демографии. Продвижение для молодых родителей наиболее эффективно через экспертные блоги педиатров и опытных мам в социальных сетях, а также в тематических сообществах. Для пациентов 55+ высокое доверие вызывают информационные статьи на авторитетных медицинских порталах, публикации в местной прессе, рекомендации лечащего врача в медицинском учреждении. Для активной аудитории 30-50 лет работают корпоративные презентации программ ДМС, рассылки с полезным контентом об управлении здоровьем, а также партнерские программы с компаниями-работодателями.

Выводы. Успешная маркетинговая стратегия в здравоохранении строится не на продаже услуги, а на построении долгосрочных доверительных отношений с учетом демографически обусловленных жизненных сценариев и барьеров (временных, финансовых, психологических). Значение глубокой демографической сегментации раскрывается в трех ключевых направлениях:

1. Для повышения пациентоориентированности и качества сервиса необходима персонализация коммуникации и услуг. Понимание демографического портрета пациента позволяет выстраивать персонализированные пути взаимодействия: от навигации в клинике и формата общения с врачом до способа получения результатов диагностики и напоминаний. Данные сегментации позволяют создавать и продвигать востребованные продукты, повышая средний чек и удовлетворенность пациентов. Адаптация всех точек касания с пациентом под особенности его сегмента снижает барьеры, минимизирует стресс и создает конкурентное преимущество в виде безупречного сервиса.

2. Для оптимизации экономической эффективности следует управлять спросом и планировать ресурсы. Прогнозирование обращаемости разных групп пациентов помогает оптимально распределять загрузку персонала, мощности оборудования и запасы расходных материалов, снижая простои и издержки. Точная сегментация является основой для направления маркетингового бюджета на наиболее перспективные и рентабельные аудитории. Анализ демографических данных в связке с данными о посещениях позволяет выявлять группы риска, например, пациентов, которые не пришли на повторный прием, и своевременно запускать персональные программы удержания.

3. Для стратегического развития и управления репутацией необходимо принимать маркетинговые решения, основанные на анализе данных. Демографическая аналитика превращает разрозненные данные о пациентах в актив для принятия решений об открытии филиалов, запуске направлений. Клиника, которая понимает и учитывает потребности конкретных групп (семей, жителей определенного района, людей с хроническими заболеваниями), формирует репутацию экспертного и внимательного партнера в заботе о здоровье, что напрямую влияет на рекомендации пациентов.

Перспективы дальнейших исследований лежат в области разработки алгоритмов и моделей искусственного интеллекта для автоматизированного сегментирования пациентов, где демографические признаки выступают одним из начальных фильтров. Также актуальным является изучение этических аспектов при использовании углубленного демографического таргетинга в медицинском маркетинге.

Список литературы:

1. Дронова, М. К. Модели психографического сегментироваия целевой аудитории VALS и VALS 2 / М. К. Дронова // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 2 (22). – С. 6. – Текст: электронный. – URL: https://obe.ru/journal/vypusk-2021-g-2-22-iyun/dronova-m-k-modeli-psihograficheskogo-segmentirovaiya-tselevoj-auditorii-vals-i-vals-2/ (дата обращения: 02.04.2026).

2. Суворова, С. Д. Рыночное сегментирование на основании выявления потребностей покупателей и сочетания внешних факторов / С. Д. Суворова, О. М. Куликова // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 4. – С. 115-119. – EDN OSYJPT.

3. Verdenhofs, A., Tambovceva, T. Evolution of customer segmentation in the era of Big Data / A. Verdenhofs, T. Tambovceva // Marketing and Management of Innovations. – 2019. – Issue 1. – Pp. 238-243. – Text: electronic. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/332374143_Evolution_of_Customer_Segmentation_in_the_Era_of_Big_Data (дата обращения: 02.04.2026).

4. Clarke, A. H. Revisiting the strategic role of market segmentation: Five themes for future research / A. H. Clarke, P. V. Freytag, R. M. Cortez // Industrial Marketing Management. – 2024. – Volume 121. – Pp. 7-10. – Text: electronic. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850124001202 (дата обращения: 02.04.2026).

Сероухова К.И., студентка
Научный руководитель: Антипова Ю.К., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», РФ
xenia.serouhova@yandex.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И ИННОВАЦИИ В МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность. В настоящее время стремительная цифровизация экономики, внедрение технологий искусственного интеллекта и трансформация потребительского поведения формирует новую реальность, в которой традиционные маркетинговые подходы утрачивают эффективность, а критическое значение приобретает переосмысление маркетинговых стратегий предприятий с акцентом на персонализацию, автоматизацию и омниканальность. Недостаточная адаптация бизнеса к данным изменениям ведет к потере конкурентоспособности, что обосновывает своевременность и практическую значимость проведенного исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. В работе использованы актуальные статистические данные за 2024-2025 года, отражающие состояние российского рынка в области применения инновационных маркетинговых инструментов.

Цель исследования. Целью данного исследования является выявление и систематизация ключевых современных тенденций и инновационных подходов в маркетинговых стратегиях предприятий, а также определение факторов, обеспечивающих конкурентоспособность бизнеса в условиях цифровой трансформации.

Результаты исследования. В результате проведенного анализа установлено, что эффективность маркетинговых стратегий в современных условиях определяется совокупностью следующих факторов:

1) цифровая трансформация как базовый приоритет;
2) персонализация и клиентоориентированность;
3) омниканальность;
4) автоматизация и аналитика;
5) инновационные форматы контента;
6) адаптивность как необходимое условие.

В условиях эволюции рыночной среды и стремительного технологического прогресса предприятия вынуждены пересматривать классические маркетинговые подходы. Традиционные методы, базирующиеся на стандартизированной рекламе и ограниченном наборе каналов коммуникации, утрачивают былую результативность. На первый план выходят адаптивность, внедрение инновационных решений и использование передовых технологий, позволяющих выстраивать высокоточное

взаимодействие с аудиторией, формировать уникальные ценностные предложения и усиливать брендовые позиции. Цифровая трансформация переводит маркетинг в плоскость персонализированных, автоматизированных коммуникаций, нацеленных на создание глубокой эмоциональной связи с потребителем. В этой связи анализ актуальных трендов и новаторских методов становится критически важным инструментом адаптации к новым реалиям, повышения операционной эффективности и достижения долгосрочных бизнес-целей.

Динамика развития бизнеса, обусловленная внедрением технологических новшеств, сменой управленческих парадигм и эволюцией маркетинговых инструментов, ставит перед компаниями задачу непрерывного поддержания конкурентоспособности. Решение этой задачи лежит в плоскости постоянного мониторинга актуальных тенденций и активной имплементации инноваций. Рассмотрим ключевые инновационные стратегии, применяемые предприятиями в настоящее время.

В настоящее время, цифровая трансформация стала приоритетом для бизнеса по всему миру, и к 2025 году большинство компаний уже прошли значительную часть этого пути. В мире 98% компаний приступили к цифровой трансформации (по сравнению с 78% в 2019 году), что отражает стремительное распространение новых технологий. В России тренд схожий: более половины российских компаний считают уровень своей цифровизации продвинутым [1]. Предприятия активно внедряют цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные, что позволяет создавать более точные и персонализированные маркетинговые кампании. Эти технологии помогают анализировать поведение потребителей, предсказывать их потребности и своевременно реагировать на изменения рынка.

Одной из ключевых тенденций является ориентация на создание уникального опыта для каждого клиента. Использование данных о покупках, предпочтениях и поведении позволяет формировать индивидуальные предложения, что повышает лояльность и способствует долгосрочным отношениям с потребителями, а также помогает лучше понимать предпочтения аудитории для дальнейших целей.

Современные маркетинговые стратегии предполагают использование омниканальных подходов, объединяющих онлайн и офлайн каналы. Это обеспечивает бесшовное взаимодействие с клиентами через социальные сети, мобильные приложения, сайты, физические точки продаж и другие платформы, что увеличивает охват и эффективность коммуникаций.

В контексте контент-стратегий современные предприятия активно задействуют видеоформаты, интерактивные платформы, технологии виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности, а также потенциал социальных сетей. На рис. 1 показаны основные направления применения искусственного интеллекта (ИИ) на основе изучения статистики 2024 года по России [2].

Так, можно отметить, что более 75% респондентов применяют нейросети для генерации и оптимизации контента. Среди ключевых задач, решаемых с помощью ИИ: создание текстов (26%), генерация визуального контента (23%) и подбор релевантных тем (18%). При этом 32% компаний, воздерживающихся от использования нейросетей, указывают на недостаточное качество контента как на главную причину отказа от их внедрения [2].

Также важно использование аналитики данных, которое позволяет выявлять тренды, сегментировать аудиторию и оптимизировать маркетинговые бюджеты. Маркетинговая автоматизация помогает автоматизировать рутинные задачи, такие как рассылки, управление рекламными кампаниями и сбор обратной связи, что повышает эффективность и снижает издержки.

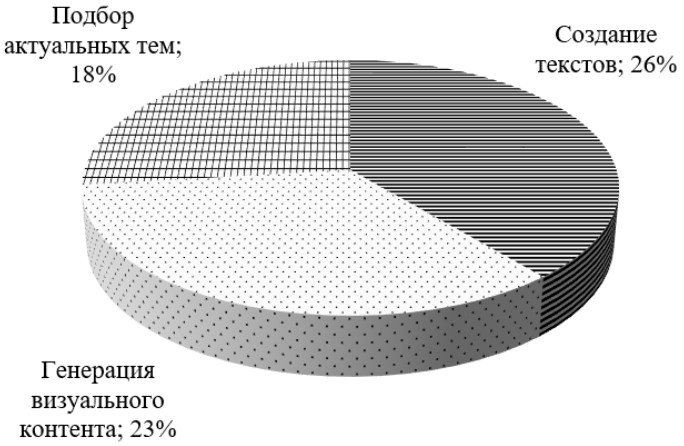


Рис. 1. Основные направления применения искусственного интеллекта в России в 2024 году [2]

Важнейшую роль играет и аналитика данных, которая дает возможность выявлять перспективные тренды, сегментировать аудиторию с высокой точностью и оптимизировать маркетинговые бюджеты. Внедрение маркетинговой автоматизации способствует декомпозиции рутинных операций – от email-рассылок до управления рекламными кампаниями и сбора обратной связи, что снижает операционные издержки и повышает результативность.

Широкое распространение получают геймификация и интерактивные инструменты: прямые эфиры с функцией мгновенной покупки (shoppable streams), платформы для создания коротких вертикальных видео. Подобные форматы позволяют формировать более вовлекающий и запоминающийся контент, стимулируя потребительскую активность.

Стоит также помнить, что в условиях быстроменяющейся бизнес-среды компании должны постоянно обновлять свои маркетинговые стратегии, опираясь на актуальные тренды и реальные данные. Адаптивность позволяет быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений, технологические новшества и конкурентную среду. Российский рынок характеризуется высокой динамичностью и непредсказуемостью, что требует от компаний постоянного пересмотра и адаптации своих маркетинговых стратегий. Гибкость позволяет быстро реагировать на внешние и внутренние изменения, обеспечивая конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

Выводы. Таким образом, современные рыночные тенденции и инновационные маркетинговые подходы существенно меняют подходы к привлечению и удержанию клиентов. В цифровую эпоху ключевыми факторами успеха становятся: персонализация общения, использование больших данных и искусственного интеллекта, а также активное присутствие в социальных сетях и на новых платформах. Автоматизированные инструменты и технологии гиперперсонализации позволяют компаниям более эффективно управлять клиентским опытом, повышать узнаваемость бренда и укреплять свои позиции. Итак, можно сделать вывод, что для достижения успеха в современных условиях необходимы гибкость, ориентация на инновации и постоянный анализ рынка для своевременного внедрения передовых идей и технологий.

Список литературы:

1. Контент-маркетинг в России: ключевые тренды 2024 и перспективы 2025 года // Информационно-аналитический журнал «Университетская книга» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.unkniga.ru/news/kontent-marketing-v-rossii-kliuchevye-trendy-

2024-i-perspektivy-2025-goda.html?ysclid=mnhr5bfzu3169917295 (дата обращения: 25.03.2026).

2. Г. Горгуль Маркетинг и цифровая трансформация. – Текст: электронный. – URL: https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi/?ysclid=mnhr8fsy5q83529367 (дата обращения: 25.03.2026).

Скрипниченко А.А., студентка
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
skripalechandra@gmail.com

МАСКОТ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

Актуальность. В условиях перенасыщения рынков и тотальной цифровизации традиционные методы рационального позиционирования (цена, характеристики товара) теряют свою уникальность. Современный потребитель, перегруженный информационным шумом, принимает решения, опираясь на иррациональные и эмоциональные драйверы. Концепция H2H вытесняет классические B2B и B2C, требуя от брендов «человеческого лица». Маскот становится ключевым медиатором в этой коммуникации. В 2024–2026 годах актуальность маскотов возросла благодаря развитию метавселенных, нейросетей и коротких видеоформатов, где персонаж способен транслировать харизму и ценности бренда гораздо эффективнее, чем статичный логотип. Маскот превращает абстрактную корпорацию в осязаемого собеседника, выстраивая долгосрочную эмоциональную привязанность и снижая дистанцию между производителем и покупателем.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследования последних лет в области нейромаркетинга и поведенческой экономики подтверждают, что использование антропоморфных персонажей активирует зеркальные нейроны потребителя, вызывая эмпатию. Дж. Аакер и Ф. Котлер в своих последних работах подчеркивают переход от «информирования» к «сопереживанию». Исследования агентства System1 Group показывают, что реклама с использованием «флюидных активов» на 30% эффективнее способствует росту доли рынка в долгосрочной перспективе. Современные авторы (такие как Ф. Мюнцель и В. Хартманн) уделяют внимание цифровой трансформации маскотов. Публикации в Journal of Brand Management рассматривают виртуальных инфлюэнсеров как новый этап эволюции бренд-амбассадоров. Исследователи отмечают, что маскот, в отличие от живого селебрити, полностью подконтролен бренду, не подвержен репутационным рискам и «не стареет».

Целью исследования является теоретическое обоснование и практический анализ роли маскота как инструмента формирования эмоциональной связи с потребителем, а также определение алгоритма его интеграции в общую стратегию позиционирования бренда.

Результаты исследования. В ходе проведенного анализа было установлено, что маскот (фирменный персонаж) перестал быть просто элементом графической идентификации и трансформировался в многофункциональный стратегический инструмент, способный управлять поведением потребителя на глубоком

эмоциональном уровне. Структурируем результаты исследования по ключевым векторам влияния:

1. Психосемантический механизм антропоморфизма. Исследование подтверждает, что эффективность маскота базируется на естественной склонности человеческого мозга к антропоморфизму - приписыванию человеческих качеств неодушевленным объектам.

Снижение когнитивной нагрузки: Мозгу проще обработать и запомнить живой образ, чем абстрактный геометрический логотип. Персонаж с четко выраженными чертами лица (глаза, улыбка) активирует зоны мозга, отвечающие за социальное взаимодействие. Парасоциальное взаимодействие: Потребители начинают воспринимать маскота как «старого знакомого». Это создает эффект иллюзорной дружбы, что критически важно для брендов с длительным циклом принятия решения или сложным продуктом (например, банковский сектор или страхование). Эмоциональный перенос: Позитивные характеристики маскота (дружелюбие, надежность, юмор) автоматически переносятся на сам продукт. Если маскот воспринимается как «свой», уровень доверия к качеству товара растет без дополнительных рациональных доказательств [2].

2. Маскот в системе бренд-коммуникаций:

дифференциация и узнаваемость. Анализ рыночных кейсов показал, что бренды, использующие маскотов, имеют на 15–22% более высокие показатели Brand Salience (заметности бренда);

визуальный якорь: в условиях «баннерной слепоты» персонаж работает как стоп-сигнал. Он обеспечивает мгновенную идентификацию бренда на полке или в ленте новостей;

голос бренда: маскот позволяет бренду говорить на языке целевой аудитории, который был бы неуместен для официального корпоративного аккаунта. Через персонажа бренд может использовать сленг, иронию и даже ситуативный юмор, не рискуя потерять «солидность» основной компании;

сюжетность: результаты показывают, что потребители лучше вовлекаются в истории, где есть герой. Маскот позволяет выстраивать долгосрочные рекламные сериалы, где аудитория следит за развитием персонажа, что радикально повышает уровень удержания внимания [3].

3. Сравнительная эффективность: Маскот vs. Селебрити-амбассадор. В ходе исследования была проведена сравнительная оценка использования вымышленных персонажей и реальных амбассадоров. Выявлены следующие преимущества маскотов:

Полный контроль и отсутствие репутационных рисков: Реальный человек может попасть в скандал, изменить политические взгляды или совершить этическую ошибку, что мгновенно бьет по имиджу бренда. Маскот полностью управляется маркетологами, его поведение предсказуемо на 100%. Бессмертие актива: Маскот не стареет, не требует повышения гонораров и не может уйти к конкуренту. Это долгосрочная инвестиция, капитализация которой растет с каждым годом. Гибкость позиционирования: Персонажа можно мгновенно адаптировать под любую задачу - «переодеть» для праздничной акции, отправить в космос или сделать участником экологического форума [1].

4. Трансформация маскота в цифровой среде (2024–2026 гг.). Цифровая эпоха дала маскотам «второе дыхание». Исследование выделило три новых формы существования персонажей:

А. Виртуальные инфлюэнсеры: маскоты ведут полноценные блоги в Instagram и TikTok, взаимодействуют с другими блогерами и участвуют в челленджах. Они становятся самостоятельными медиа-единицами.

Б. Интеграция в метавселенные и геймификацию: маскот становится аватаром пользователя или гидом внутри игровых пространств бренда. Это создает эффект сопричастности и глубокого погружения в экосистему компании.

В. Интеллектуальные агенты (AI-маскоты): с развитием нейросетей маскоты интегрируются в чат-боты. Теперь клиент не просто переписывается с текстом, а «общается» с анимированным персонажем, который обладает памятью о прошлых покупках и специфическим характером. Это превращает клиентский сервис в развлечение.

5. Отраслевая специфика применения [1].

Результаты исследования демонстрируют разную эффективность маскотов в зависимости от сегмента FMCG: здесь маскот работает на импульсивную покупку и узнаваемость. Основная цель - вызвать улыбку и создать ассоциацию с удовольствием (например, M&M's). B2B и IT-сектор: Маскот используется для «очеловечивания» сложных технологий. снимает страх перед сложным интерфейсом и делает процесс обучения продукту более легким. Детский маркетинг: Маскот является абсолютным лидером влияния, выступая в роли авторитетного друга, через которого транслируются образовательные или потребительские паттерны [2].

6. Экономические показатели и метрики эффективности. Данные маркетинговых исследований (включая отчеты IPA и системный анализ рекламных кампаний) подтверждают финансовую целесообразность внедрения маскота: Рост ROI: Компании с сильным персонажем в среднем показывают возврат инвестиций на 30% выше, чем те, кто использует только рациональное позиционирование. Снижение стоимости привлечения клиента: за счет высокой виральности персонажа (стикеры, мемы) бренд получает органический охват, что снижает зависимость от платных каналов трафика. Увеличение LTV: Эмоциональная привязанность к персонажу делает потребителя более лояльным, увеличивая «время жизни» клиента в бренде и частоту повторных покупок.

7. Риски и барьеры внедрения. Несмотря на высокую эффективность, исследование выявило ряд ограничений:

Риск «отторжения»: неправильно спроектированный дизайн (эффект «зловещей долины», когда персонаж слишком похож на человека, но выглядит пугающе) может вызвать негатив.

Детская инфантилизация: существует риск, что маскот сделает серьезный бренд слишком «несерьезным» в глазах целевой аудитории, если характер персонажа не сбалансирован.

Сложность управления в мультинациональных средах: жесты или образы, привычные в одной культуре, могут быть оскорбительными в другой. Это требует тщательного культурного кода при разработке глобального маскота.

Вывод. Маскот сегодня – это динамическая надстройка над ДНК бренда. Он выполняет роль «эмоционального клея», который соединяет функциональные преимущества продукта с внутренними потребностями человека в общении, игре и сопереживании. В условиях 2026 года наиболее эффективными являются «живые» маскоты, интегрированные в социальные сети и обладающие элементами искусственного интеллекта, что позволяет им перейти от монолога (рекламы) к диалогу с каждым конкретным потребителем.

Список литературы:

1. Екимова, А. В. Маскот как инструмент продвижения бренда / А. В. Екимова // ПРОМТЕХДИЗАЙН. Экономические, гуманитарные и социальные науки : Сборник статей всероссийской научной конференции молодых ученых с международным участием, Санкт-Петербург, 01–27 апреля 2025 года. Часть 2. – Санкт-Петербург: Санкт-

Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2025. – С. 40-44. – EDN NDEDPJ.

2. Богданова М. А. Цифровой маскот как инструмент коммуникации между производителем и потребителем: выпускная квалификационная работа магистра: направление 42.04. 01 «Реклама и связи с общественностью»; образовательная программа 42.04. 01_04 «Стратегические коммуникации в индустриях 4.0». – 2025.

3. Ватутин, В. С. Использование маскота для формирования лояльности к бренду / В. С. Ватутин, А. И. Бериев, Г. В. Овсепян // Концепции, теория и методика фундаментальных и прикладных научных исследований : сборник статей Международной научно-практической конференции, Иркутск, 10 января 2025 года. Часть 1. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2025. – С. 18-20. – EDN ICCXLA.

4. Башкина, Н. А. Маскоты в брендинге / Н. А. Башкина, Н. В. Клым-Еремина // Маркетинг экономического роста : материалы 2-й Международной Евразийской конференции по маркетингу, Москва, 29–30 ноября 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 44-48. – EDN CGPFYT.

Супенко М.В., студент
Научный руководитель: Дудник В.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
maks_s06@list.ru

СОВРЕМЕННЫЕ РЕКЛАМНЫЕ СРЕДСТВА РОССИЙСКИХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность исследования обусловлена глубокой трансформацией экономической среды и ускоренной цифровизацией общества, оказывающими существенное влияние на развитие торговой деятельности. В последние годы российские торговые предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, изменения структуры потребительского спроса, роста роли цифровых технологий и адаптации к внешнеэкономическим ограничениям. В таких условиях традиционные подходы к продвижению товаров и услуг утрачивают эффективность, уступая место комплексным интегрированным коммуникациям, объединяющим онлайн- и офлайн-инструменты [1]. Рекламная деятельность становится неотъемлемой частью стратегического управления, обеспечивая формирование конкурентных преимуществ и устойчивое развитие предприятий.

Анализ научных исследований и публикаций показывает, что современная рекламная деятельность развивается на основе синтеза маркетинга, информационных технологий и аналитики данных. Отечественные и зарубежные исследователи подчеркивают важность внедрения цифровых платформ, технологий искусственного интеллекта, инструментов Big Data и омниканальных моделей взаимодействия с потребителями [3]. Особое внимание уделяется персонализации коммуникаций и формированию целостного клиентского опыта, который становится ключевым фактором конкурентоспособности торговых предприятий. В современных условиях ритейл трансформируется в сложную экосистему, в которой реклама интегрируется с сервисом, логистикой и цифровыми продуктами.

Цель исследования заключается в анализе современных рекламных средств российских торговых предприятий, выявлении особенностей их использования и

определении ключевых направлений развития маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой трансформации.

Результаты исследования. Современные российские торговые предприятия активно используют широкий спектр цифровых рекламных инструментов, которые становятся основой их маркетинговых стратегий. Одним из ключевых элементов являются корпоративные сайты, эволюционировавшие из информационных ресурсов в многофункциональные цифровые платформы [1]. Они объединяют функции интернет-магазина, канала коммуникации с клиентами, сервиса поддержки и контентной площадки. Использование аналитики пользовательских данных позволяет осуществлять персонализацию контента, формировать индивидуальные предложения и оптимизировать пользовательский опыт.

Корпоративные сайты торговых сетей эволюционировали из простых визиток в полноценные цифровые экосистемы. Современный ритейловый веб-ресурс интегрирует функции электронной витрины, инструмента онлайн-заказа, личного кабинета покупателя, сервиса клиентской поддержки и контентной платформы. Ведущие российские сети, такие как «Магнит», «Пятёрочка», «Лента», внедрили сложные системы персонализации контента на основе анализа поведенческих данных пользователей.

Значительное место в структуре рекламных каналов занимают социальные сети и мессенджеры. Они выступают не только как инструмент продвижения, но и как среда формирования лояльности и взаимодействия с потребителями. Платформа VKонтакте сохраняет доминирующие позиции, охватывая широкие демографические сегменты, тогда как Telegram стал основным инструментом для экспертного контента и работы с лояльной аудиторией. Видеохостинг Rutube и платформа Яндекс.Дзен приобрели значение альтернативных площадок для контент-маркетинга после ограничения доступа к YouTube.

Развитие отечественных платформ привело к перераспределению рекламных бюджетов и адаптации контент-стратегий под новые условия. Торговые предприятия активно используют различные форматы контента, включая видеоматериалы, прямые трансляции и пользовательский контент, что способствует повышению вовлеченности аудитории.

Мобильные приложения становятся центральным элементом взаимодействия с клиентами. Высокая доля мобильного трафика в электронной коммерции обусловливает необходимость развития данного канала. Современные приложения интегрируют программы лояльности, персонализированные предложения, функции геолокации и push-уведомления, что позволяет выстраивать более тесные и долгосрочные отношения с потребителями. Они также выполняют роль инструмента сбора данных, необходимых для дальнейшей персонализации рекламных коммуникаций.

Существенное развитие получила программатик-реклама, обеспечивающая автоматизацию закупки рекламного пространства и высокую точность таргетинга. Использование технологий ретаргетинга позволяет возвращать пользователей, не завершивших покупку, а инструменты look-alike – привлекать новую аудиторию, схожую с существующими клиентами. Это способствует повышению эффективности рекламных кампаний и оптимизации затрат.

Несмотря на доминирование цифровых каналов, традиционные рекламные средства продолжают играть важную роль, однако их функции претерпевают значительные изменения. Наружная реклама трансформируется в цифровой формат, обеспечивая возможность динамического изменения контента и адаптации рекламных сообщений в реальном времени. Печатная реклама интегрируется с цифровыми технологиями через QR-коды и другие инструменты, становясь частью цифровой воронки продаж. Телевидение и радио сохраняют значение для формирования узнаваемости бренда и создания эмоциональной связи с аудиторией.

Особое значение приобретает точка продаж как элемент рекламной коммуникации. Современные торговые предприятия используют мерчандайзинг, сенсорный маркетинг и цифровые технологии для создания уникального клиентского опыта. Интерактивные дисплеи, цифровые ценники и зоны демонстрации товаров способствуют повышению вовлеченности покупателей и стимулированию продаж. Таким образом, физическое пространство магазина становится важным каналом коммуникации, дополняющим цифровые инструменты.

Инновационные технологии играют ключевую роль в развитии рекламных средств. Искусственный интеллект используется для анализа данных, прогнозирования поведения потребителей и персонализации рекламных сообщений [5]. Генеративные модели позволяют автоматизировать создание рекламного контента, снижая затраты и повышая его релевантность. Технологии компьютерного зрения применяются для анализа поведения покупателей в торговых залах, что позволяет оптимизировать размещение товаров и рекламных материалов.

Развитие голосовых интерфейсов и чат-ботов расширяет возможности взаимодействия с клиентами, обеспечивая круглосуточную поддержку и персонализированные рекомендации. Блокчейн-технологии находят применение в программах лояльности и обеспечении прозрачности цепочек поставок. Дополненная и виртуальная реальность открывают новые возможности для демонстрации товаров и формирования иммерсивного пользовательского опыта, хотя их распространение пока ограничено [3].

Важным направлением развития является формирование омниканальных стратегий, объединяющих различные каналы коммуникации в единую систему [2]. Создание единого клиентского профиля позволяет учитывать данные из всех точек взаимодействия и обеспечивать персонализированный подход к каждому потребителю. Геолокационный маркетинг и социальная коммерция способствуют повышению точности таргетинга и эффективности рекламных коммуникаций.

Анализ текущих тенденций позволяет выделить ключевые направления развития рекламных средств. Прежде всего, это гиперперсонализация, основанная на использовании данных и технологий искусственного интеллекта [5]. Переход от сегментации к индивидуальному подходу требует развития инфраструктуры обработки данных и автоматизации маркетинговых процессов. Второй важной тенденцией является конвергенция рекламы и сервиса, при которой рекламные сообщения интегрируются в полезный контент и становятся частью клиентского опыта.

Возрастает значение этичного маркетинга и устойчивого развития. Потребители все чаще обращают внимание на социальную ответственность бизнеса, экологичность продукции и прозрачность деятельности компаний. Это требует от торговых предприятий пересмотра подходов к рекламным коммуникациям и формирования ценностно ориентированных стратегий.

В перспективе значительное влияние на развитие рекламных средств окажет формирование автономной технологической инфраструктуры, обеспечивающей независимость от внешних факторов. Дополнительные возможности открывают метавселенные и иммерсивные технологии, которые способны изменить характер взаимодействия между брендом и потребителем, создавая новые формы коммуникации.

Выводы. Проведенное исследование показало, что современные рекламные средства российских торговых предприятий представляют собой сложную и динамично развивающуюся систему, интегрирующую цифровые и традиционные инструменты продвижения. Основными факторами их развития являются цифровизация, персонализация и омниканальность, которые определяют направление трансформации маркетинговых коммуникаций.

Использование инновационных технологий позволяет существенно повысить эффективность рекламной деятельности, оптимизировать взаимодействие с клиентами и формировать устойчивые конкурентные преимущества. В условиях трансформирующейся экономики рекламная деятельность приобретает стратегическое значение, становясь одним из ключевых факторов долгосрочного развития торговых предприятий.

Перспективы дальнейшего развития связаны с углублением персонализации, интеграцией новых технологий и формированием этичных моделей маркетинга. Компании, способные эффективно адаптироваться к данным изменениям, смогут обеспечить устойчивое положение на рынке и успешное развитие в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Артемьев, А. Ю. Digital-маркетинг в российском ритейле: тенденции и перспективы / А. Ю. Артемьев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2023. – № 4. – С. 45-58.

2. Волкова, О. В., Омниканальность как стратегия развития современных торговых сетей / О. В. Волкова, С. В. Семенов // Вестник университета. – 2022. – № 6. – С. 112-125.

3. Управление бизнесом в цифровой экономике : седьмая международная конференция, Санкт-Петербург, 21–22 марта 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2024. – 417 с. – ISBN 978-5-6043645-3-6. – EDN HPHLYU.

4. Федотов, А. Н. Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления / А. Н. Федотов // Baikal Research Journal. – 2024. – № 1. – С. 71-83.

5. Неганов, С. А. Искусственный интеллект в маркетинге: сбалансированный подход к возможностям и рискам / С. А. Неганов // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 1119-1121.

Тарасенко А.В., студент
Научный руководитель: Германчук А.Н., д-р экон. наук, доцент
Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского, РФ
a.tarasenko@mail.ru

МАРКЕТИНГОВЫЕ РИСКИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Актуальность. Традиционный маркетинг формировался в эпоху относительно стабильных отраслевых границ и предсказуемого потребительского поведения. Сегодня рынки характеризуются VUCA-признаками (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность), поскольку такие макроэкономические факторы, как геополитические события, санкционные режимы, пандемии, резкие скачки инфляции, разрывы логистических цепочек больше не являются исключительными событиями, а становятся нормой. В таких условиях маркетинговые риски превращаются в системные угрозы, способные дестабилизировать деятельность предприятия и нанести существенный ущерб его положению на рынке. В таких условиях возникает необходимость систематизации проявления маркетинговых рисков для того, чтобы выстроить систему эффективного распознавания и предупреждения рисков в менеджменте организации [2].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам изучения сущности маркетинговых рисков, их диагностики и нивелирования последствий посвящены работы таких ученых, как Балабанова Л.В., Сардак Е.В. и Анциферова Е.А. [1], Ибрагимхалиловой Т.В. [3], Сулейманова Р.В. [4], Тофан А.Л. [5], в трудах которых рассматриваются теоретические и практические аспекты построения действенности системы управления рисками в организации. Между тем возникновению рискованных ситуаций в непосредственном окружении предприятия уделяется недостаточно внимания.

Цель исследования: изучение рисков, обусловленных неопределенностью факторов непосредственного воздействия на деятельности организации.

Результаты исследования. Сущность маркетингового риска раскрывается через такую его фундаментальную характеристику, как неопределённость. Неопределённость выступает первичным источником риска и возникает из-за неполноты или недостоверности информации, многозначности процессов. Практическая оптимизация управления рисками невозможна без учёта объективных и субъективных факторов неопределённости.

Маркетинговые риски, обусловленные неопределенностью факторов непосредственного воздействия, возникают из-за нестабильности и непредсказуемости поведения ключевых контрагентов организации – потребителей, конкурентов, поставщиков, маркетинговых посредников и контактных аудиторий. Эти риски проявляются в виде внезапного изменения потребительских предпочтений, агрессивных действий конкурентов, сбоев в цепочках поставок или репутационных атак со стороны общественных групп. Поскольку все перечисленные факторы находятся в зоне прямого влияния организации (в отличие от макросреды), управление ими требует постоянного мониторинга и гибкости маркетинговых стратегий.

Для оценки данной группы рисков был использован метод теоретического обобщения и группировки для систематизации рисков, обусловленных неопределенностью факторов непосредственного воздействия, экспертным путем определена их значимость, а затем с использованием метода экспертных оценок (с использованием шкалы от 1 до 5, при этом 5 баллов – сильное влияние, 1 балл – слабое влияние) проведен анализ воздействия данной категории рисков на деятельность предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Оценка маркетинговых рисков, обусловленные неопределенностью факторов непосредственного воздействия (составлено автором)

Факторы	Результаты расчетов		
	Вес критерия, Wi	Оценка в баллах, q_i	Взвешенная оценка $Wi \times q_i$
1. Риск усиления рыночной власти покупателей	0,11	3	0,33
2. Риск снижения приверженности потребителей к товарам предприятия	0,13	4	0,52
3. Риск отсутствия возможностей более глубокого проникновения на рынок	0,15	4	0,60
4. Риск отсутствия возможностей выхода на новые сегменты рынка	0,12	3	0,36
5. Риск появления новых конкурентов	0,10	3	0,30
6. Риск усиления интенсивности конкурентной борьбы	0,14	4	0,56
7. Риск экспансии на местный рынок со стороны иностранных экспортеров	0,08	2	0,16
8. Риск усиления рыночной власти поставщиков	0,08	3	0,24
9. Риск вхождения в деловые отношения с экономически нецелесообразными для предприятия поставщиками	0,09	3	0,27
Итого	1,0		3,34

Проведенный анализ позволил распределить маркетинговые риски, обусловленные неопределенностью факторов непосредственного воздействия, на три группы: наиболее критичные риски (выше 0,4 балла), риски со средней значимостью (от 0,2 до 0,4 баллов), наименее значимые риски (ниже – 0,2 баллов).

К наиболее критичным рискам относится:

риск отсутствия возможностей более глубокого проникновения на рынок (0,60) – означает, что эксперты считают текущую рыночную позицию компании ограниченной, связанной с насыщением спроса, сильными конкурентами или слабой маркетинговой активностью, не позволяющей наращивать долю среди существующих клиентов;

риск усиления интенсивности конкурентной борьбы (0,56) – указывает на агрессивную конкурентную среду, в которой функционирует данное предприятие, что связано с успешными ценовыми акциями, переманиванием клиентов, отсутствием существенных конкурентных преимуществ;

риск снижения приверженности потребителей (0,52) несет в себе угрозу лояльности потребителей. Высокая оценка (4) говорит о том, что клиенты легко переключаются на альтернативные варианты товара, а бренд не обладает сильной эмоциональной связью с конечными покупателями.

Таким образом, основные угрозы исходят из конкурентной среды и потребительского поведения, поэтому предприятию в первую очередь необходимо разрабатывать меры по укреплению лояльности, дифференциации предложения и защите доли рынка.

К рискам со средней значимостью относятся:

риск отсутствия выхода на новые сегменты (0,36) может рассматриваться как стратегическое ограничение функционирования предприятия на рынке, т.е. даже если новые сегменты существуют, оно не может их освоить (не хватает ресурсов, компетенций, возможностей);

риски, связанные с покупателями и конкурентами (усиление власти покупателей – 0,33; появление новых конкурентов – 0,30) находятся в середине рейтинга, но их нельзя игнорировать, поскольку они обладают высоким потенциалом быстрой эскалации, тесно связаны с критичными рисками (лояльность, интенсивность конкуренции, проникновение на рынок), имеют кумулятивный эффект и создают долгосрочные стратегические угрозы. Игнорирование этих рисков означает превращение управляемых угроз в неконтролируемые кризисы.

К группе наименее значимых рисков относится:

риск экспансии иностранных экспортеров (0,16) связан с проводимой государством политикой импортозамещения в связи с проводимой санкционной политикой недружественных стран;

риск усиления власти поставщиков (0,24) и риск нецелесообразных поставщиков (0,27) – оба получили средние баллы, но их вклад ниже из-за меньших весов. Это свидетельствует о наличии незначительных проблем работы с поставщиками, однако они не являются приоритетом по сравнению с рыночными рисками.

Общий уровень риска 3,34 (при максимуме 5) находится в зоне «выше среднего – ближе к высокому». Это означает, что маркетинговая деятельность предприятия подвержена значительному влиянию факторов непосредственного окружения, и система управления рисками требует активного вмешательства.

Вывод. Проведенная оценка показала, что интегральный уровень маркетинговых рисков, обусловленных факторами непосредственного воздействия, составляет 3,34 из 5 баллов, что соответствует зоне «выше среднего – ближе к высокому». Наиболее критичными являются риски, связанные с ограниченными возможностями проникновения на рынок, высокой интенсивностью конкуренции и снижением

лояльности потребителей. Следовательно, для организации необходима системная интеграция управления маркетинговыми рисками в общую систему менеджмента предприятия с акцентом на усиление лояльности потребителей, разработку стратегий дифференциации, поиск новых ниш, постоянный мониторинг конкурентной среды. Перспективами дальнейших исследований в данном направления является разработка стратегий управления маркетинговыми рисками, обусловленных неопределенностью факторов непосредственного воздействия.

Список литературы:

1. Балабанова, Л. В. Систематизация существующих понятий «маркетинговый риск предприятия» / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак, Е. А. Анциферова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 4(101). – С. 189-199. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-4-189-199. – EDN YFMLXX.
2. Германчук, А. Н. Маркетинговые риски на этапе планирования и разработки проекта / А. Н. Германчук, С. В. Васильев // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 1(29). – С. 74-79. – EDN YLQPDX.
3. Ибрагимхалилова, Т. В. Особенности маркетинговых рисков предприятия / Т. В. Ибрагимхалилова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 1. – С. 82-88. – EDN QHNWYW.
4. Сулейманов, Р. Ф. Методика оценки маркетинговых рисков при разработке маркетинговой стратегии / Р. Ф. Сулейманов // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. – 2012. – № 4(24). – С. 372-376. – EDN PLRVYB.
5. Тофан, А. Л. О проблемах классификации маркетинговых рисков в отечественной практике хозяйствования / А. Л. Тофан // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 3. – С. 220-224. – EDN QAJFTA.

Трушникова И.О., канд. экон. наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, РФ
itrushnikova@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПУТИ НА РЫНКЕ БЕЗРЕЦЕПТУРНЫХ ПРЕПАРАТОВ

Актуальность. Рынок безрецептурных лекарственных препаратов, в отличие от рецептурных препаратов, отличается высоким уровнем самостоятельности потребителей в принятии решений о выборе и покупке и активное использование интернета что объясняет актуальность ориентации на новые модели потребительского пути [7].

В рецептурном сегменте основным субъектом коммуникации и продвижения являются медицинские учреждения и специалисты, а также конечные потребители. В безрецептурном сегменте коммуникации и продвижение направлено именно на конечного потребителя. Рост информационной грамотности, усиление законодательного контроля, внедрение новых нормативных регламентов и цифровизация каналов продвижения формируют специфическую модель потребительского пути, а также набор инструментов маркетинговых коммуникаций и необходимость в его применении [10].

Анализ последних исследований и публикаций. Изучение основных публикаций и исследований по теме выявило 3 направления в области маркетинга безрецептурных препаратов на рынок РФ.

- Нормативно-правовое регулирование. ФАС РФ определяет усиление контроля за формулировками в рекламе лекарственных препаратов, в том числе запрещается гарантировать результат, создавать неактуальность обращения к врачам и использовать образы медицинских работников без соответствующих документальных согласований [9].

Авторы статьи Ковалев М.М. и Савченко Т.В. [2] объясняют необходимость внедрения комплаенс-процедур в маркетинговую деятельность во избежание правовых и репутационных рисков при продвижении таких препаратов. А также Петрова М.С. анализирует законодательную неопределенность в отношении цифровых каналов продвижения (блоги, соцсети, мессенджеры, форумы), что способствует созданию барьеров для цифрового продвижения препаратов [1].

- Поведенческие и цифровые паттерны. Чепуренко А.Ю. в своей статье утверждает, что цифровизация способствует повышению требовательности потребителей к доказательной базе препаратов – ссылок на клинические исследования, регистрации в ГРЛС и экспертные отзывы медицинских работников. McKinsey & Company в исследованиях отмечают растущий интерес к отзывам пользователей и экспертным обзорам (82% респондентов исследования тщательно проверяют источники перед покупкой препаратов) [13]. Лебедев И.Н. демонстрирует, что большинство потребителей в начале своего пользовательского пути озадачены поиском симптомов в интернете, что способствует увеличению цифровых точек контакта [4].

- Стратегические изменения в области инструментов маркетинга. Компания Deloitte фиксирует важность цифровых инструментов, выделяя особенно персонализацию коммуникаций, омниканальность и предиктивную аналитику [12]. В статье Козлова Е.А. и Новикова Д.П. отмечена актуальность методики оптимизации товарных запасов на основе предиктивной аналитики, что оказывает влияние на доступность препаратов [3]. Сидоров К.Н. представляет модель перехода к сервисной модели экосистемы, внутри которой, аптека выполняет консультационные услуги в области профилактики заболеваний [6].

Цель исследования. Заключается в систематизации и критическом анализе инструментов продвижения на рынок безрецептурных препаратов, определении их адаптации к изменяющейся рыночной среде и нормативным регламентам. Задачи исследования решают вопросы классификации инструментов коммуникации по функциональному признаку, оценки воздействия нормативных ограничений на маркетинговые бюджеты, анализ изменения потребительского пути под влиянием цифровизации.

Результаты исследования. На основании изученных материалов исследований, можно говорить о трансформации традиционной модели потребительского пути при выборе и покупке безрецептурных препаратов (симптом-визит в аптеку-рекомендация провизора-покупка) в омниканальную модель потребительского пути с участием цифровых точек контакта. В табл. 1 представлено сравнение традиционной и омниканальной цифровой модели потребительского пути.

Таким образом, исследуя новую омниканальную цифровую модель потребительского пути следует отметить возрастающую роль симптом-ориентированного поиска: пользователь ищет препарат не по названию, а по собственному симптому, что отражается в семантике проблем и симптомов, но не самих препаратов. Также для потребителей важен экспертный контент, особенно в рамках информационной перегруженности: видео-обзоры, видео-консультации врачей и ссылки на клинические исследования препаратов.

Персонализация коммуникаций на базе алгоритмов также способствует повышению спроса, путем анализа истории покупок, сезонности факторов выбора. Однако, следует помнить и учитывать требования Федерального закона №152 о защите персональных данных пользователей.

Кроме того, большое влияние на потребителей оказывают социальные доказательства- отзывы, рейтинги, пользовательский контент и экспертные обзоры.

Цифровая верификация препаратов также важна для потребителей- все чаще пользователи проверяют препараты на наличие необходимых маркировок (ГРЛС, «Честный знак»), подтверждающие легальность, безопасность и оригинальность препаратов [11].

Таблица 1

Сравнение традиционной и омниканальной цифровой моделей потребительского пути (систематизировано автором)

Этап	Традиционная модель	Омниканальная цифровая модель
Осознание симптома	Дискомфорт, советы близких	Поиск симптомов в интернете, использование мобильных приложений, запросы в голосовых помощниках
Поиск информации	Консультация в аптеке	Мультиплатформенный поиск: медицинские порталы, обзоры, форумы, сайты, агрегаторы цен и др.
Оценка альтернатив	Сравнение по цене, известности бренда, рекомендации провизора	Анализ состава, сравнение аналогов, проверка в реестрах и чтение отзывов на независимых площадках
Принятие решения	Импульсивная покупка в аптеке	Отложенное решение с возможностью возврата к поиску, влияние программ лояльности, ценовых параметров и др.
Покупка	Офлайн-аптека	Омниканальная покупка: онлайн-заказ с самовывозом, маркетплейсы, доставка курьером, сервис телемедицины
Постпокупочная оценка	Пассивное использование, редкие обращения	Активное участие: написание отзывов, участие в программах фармаконадзора и обратная связь через чат-боты.

Выводы. Проведенный анализ подтверждает, что маркетинг безрецептурных препаратов в 2025-2026 г.г. трансформируется в направлении интеграции цифровой прозрачности, законодательного и регуляторного комплаенса и доказательных коммуникаций.

В современных условиях применения цифровых инструментов, потребительский путь также претерпевает изменения и требует от фармацевтических компаний перехода от линейной модели к итеративной цифровой модели. Перспективные будущие исследования связаны с количественной оценкой искусственного интеллекта на процесс самоподбора препаратов, разработку комплекса инструментов и метрик оценки доверия компаниям и препаратам, адаптации потребительского пути под региональные особенности и аспекты регуляторной среды.

Список литературы:

1. Шикула, С. Р. Омниканальный маркетинг как ключевой инструмент трансформации бизнеса / С. Р. Шикула // Скиф. – 2022. – № 12 (76). – С. 197-201.

2. Кириллова, Т. К. Особенности фармацевтического маркетинга / Т. К. Кириллова, Ю. А. Якобсон // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 83-90. – EDN YUDTHN.

3. Актуальные вопросы экономики, управления и права: материалы международной научно-практической конференции, Смоленск, 14 ноября 2024 года. – Смоленск: Издательство «Маджента», 2024. – 505 с. – ISBN 978-5-605-32329-7. – EDN EAYPDO.

4. Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции : Сборник научных трудов. – Пятигорск : Пятигорская государственная фармацевтическая академия, 2011. – 945 с. – ISBN 978-5-94122-079-3. – EDN SBMIZP.

5. Росздравнадзор подвел итоги проверок за 2025 год [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: https://pharmvestnik.ru/content/news/roszdravnadzor-podvel-itogi-proverok-za-2025-god.html (дата обращения: 02.04.2026).

6. Основы цифровой экономики / Е. А. Деркачева, К. А. Карташов, Т. И. Козюбро [и др.] ; Кубанский государственный технологический университет, Волгодонский инженерно-технический институт (филиал), Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», АНО «Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов». – Краснодар : Индивидуальный предприниматель Кабанов Виктор Болеславович (Издательство «Новация»), 2021. – 422 с. – ISBN 978-5-00179-122-5. – EDN LRMQAE.

7. Трушникова, И. О. Особенности формирования моделей прогнозирования спроса на фармацевтическом рынке РФ в условиях трансформации экономики / И. О. Трушникова // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 1(85). – С. 91-93. – EDN CYDHZD.

8. Ткаченко, Ю. А. Комплаенс-контроль как ключевой фактор в управлении экономическим субъектом / Ю. А. Ткаченко, М. В. Шевченко // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2016. – № 2. – С. 196-199.

9. ФАС России. Рекомендации по соблюдению законодательства о рекламе лекарственных средств и БАД. М., 2024.

10. Федеральный закон от 12.04.2010 361-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» с изм и доп. на 2025 г.).

11. Федеральный закон от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе» (с изм. доп. на 2025 г.).

12. Deloitte. OTC Pharmaceutical Marketing in the AI Era: Trends, Risks, and Strategic Imperatives. Global Report. 2026.

13. McKinsey & Company. The future of OTC pharma marketing: Data, compliance, and consumer trust. Industry Report. 2025.

Фролова Д.А., студент
Научный руководитель: Антипова Ю.К., канд. экон. наук, доцент
Луганский государственный университет имени В. Даля, РФ
dfr0lova578@yandex.ru

КАФЕДРА КАК СУББРЕНД УНИВЕРСИТЕТА: СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ

Актуальность. Современная система высшего образования функционирует в условиях усиливающейся конкуренции как на национальном, так и на международном уровне. В такой ситуации управление репутацией и формирование устойчивого положительного образа образовательной организации становится не просто маркетинговой задачей, а стратегическим приоритетом. А потому создание сильного бренда позволяет учебному заведению занимать лидирующие позиции на рынке, демонстрируя свои сильные стороны и ключевые ценности. При этом важную роль в популяризации университета принадлежит всем его структурным подразделениям, в частности выпускающим кафедрам, ответственным за качественное образование студентов.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования сходятся на том, что университетский бренд следует рассматривать как разновидность

корпоративного бренда. Как отмечают Р. Роупер и Г. Дэвис, корпоративный брендинг является более подходящей категорией для некоммерческих организаций, включая университеты, чем продуктовый брендинг, поскольку ответственность за бренд должна быть общеорганизационной, а не находиться исключительно в отделе маркетинга [1, с. 45]. Данное теоретическое положение имеет принципиальное значение для понимания роли структурных подразделений вуза. Если бренд университета носит корпоративный характер, охватывая все аспекты его деятельности, то кафедры, факультеты и другие подразделения выступают в роли суббрендов, транслирующих корпоративные ценности на уровне непосредственного взаимодействия с потребителем.

В научной литературе достаточно широко представлены исследования корпоративного брендинга университетов, однако роль и специфика позиционирования кафедр как самостоятельных суббрендов, транслирующих ценностное предложение вуза на микроуровне, освещены недостаточно полно. Согласно исследованию К.А. Аржановой, бренд вуза представляет собой сложный многоаспектный феномен, включающий когнитивный (осведомленность о вузе), аффективный (эмоциональное отношение) и поведенческий (лояльность, рекомендации) компоненты [1, с. 46]. В свою очередь, зарубежные исследователи Р. Беннетт и Р. Али-Чоудхури дополняют эту структуру компонентом, связанным с условиями обучения, что особенно актуально для кафедрального уровня, где эти условия проявляются наиболее непосредственно [1, с. 47]. В монографии «Брендинг университетов России: от идеи к воплощению» под редакцией О.А. Бакуменко (2025) подчеркивается, что университетский бренд формируется под влиянием исторического наследия, академической репутации, качества образовательных программ и инфраструктурных характеристик. Данное издание представляет собой первое систематическое собрание кейсов брендинга российских университетов и содержит инструментарий управления брендингом в высшем образовании [2, с. 112-115]. Авторы монографии акцентируют внимание на том, что успешная бренд-стратегия невозможна без учета специфики каждого структурного подразделения.

Целью исследования является обоснование роли кафедры как суббренда в архитектуре современного университета, определение специфических характеристик кафедрального бренда и выявление ключевых проблем его формирования в российских вузах.

Результаты исследования. Позиционирование кафедры в бренд-системе университета определяется концепцией архитектуры бренда. Как показывает опыт лидирующих вузов, здесь применима модель «брендированного дома», при которой корпоративный бренд является главенствующим, а структурные подразделения выступают суббрендами.

Кафедра как суббренд обладает рядом специфических характеристик, отличающих ее от общеуниверситетского бренда. Первая характеристика – близость к образовательному продукту. Кафедра является основным поставщиком образовательных услуг по конкретному направлению подготовки. Как отмечается в исследовании привлекательности бренда кафедры, от того, насколько качество предоставляемых услуг отвечает запросам абитуриентов, бизнеса и государства, напрямую зависит финансовая устойчивость университета [4, с. 67].

Вторая характеристика – персонификация через преподавателей. На кафедральном уровне бренд персонифицируется через конкретных преподавателей – заведующего кафедрой, профессоров, доцентов. Эмоциональная лояльность целевой аудитории формируется за счет вовлечения профессорско-преподавательского состава и студентов в разработку бренда. Преподаватели выступают не только носителями знаний, но и «лицами» бренда в коммуникации со студентами и абитуриентами [4, с. 69].

Третья характеристика – специализация и уникальность. Кафедра обладает уникальной специализацией, набором дисциплин, научными школами, что позволяет формировать дифференцированное ценностное предложение в рамках общего бренда университета [1, с. 54]. Это особенно важно в условиях, когда университет позиционирует себя как многопрофильный и абитуриенту необходимо сделать выбор между несколькими направлениями подготовки.

Четвертая характеристика – корпоративная культура подразделения. На кафедральном уровне формируется своя субкультура, традиции, стиль взаимодействия между преподавателями и студентами. Как отмечают исследователи, проблема большинства современных вузов заключается в доставшейся в наследство от СССР корпоративной культуре, включающей недружелюбный интерьер, низкий уровень клиентоориентированности, неактуальные презентационные мероприятия [3, с. 36].

Пятая характеристика – непосредственная коммуникация с абитуриентами и студентами. Именно кафедра осуществляет прямое взаимодействие с целевыми аудиториями: проводит дни открытых дверей, реализует профориентационные мероприятия, сопровождает студентов в процессе обучения. Это делает кафедральный бренд наиболее ощутимым и значимым для конечных потребителей образовательных услуг [4, с. 72].

Таким образом, кафедра как суббренд выполняет важную функцию конкретизации и персонификации университетского бренда, переводя его с корпоративного уровня на уровень непосредственного взаимодействия с потребителем образовательных услуг [2, с. 120].

Однако потенциал, заложенный в этих характеристиках, далеко не всегда реализуется на практике. Исследователи и практики образовательного маркетинга фиксируют устойчивый разрыв между теоретическими возможностями кафедры как субъекта брендинга и реальным положением дел в большинстве вузов. Анализ позволяет выделить ключевые проблемы, препятствующие эффективному формированию бренда кафедры в современных условиях.

Первая проблема – отсутствие стратегического подхода. Большинство кафедр не имеют документированной бренд-стратегии, миссии и позиционирования. Проведенное исследование на примере Государственного университета управления показало, что сайты многих факультетов и кафедр относятся к категории «неинформативных, скучных и неинтересных» [4, с. 74].

Вторая проблема – недостаточная цифровая представленность. Контент-анализ сайтов московских вузов выявил, что лидеры по цифровой представленности (МЭСИ, НИУ ВШЭ) в качестве их информационного наполнения используют видеообращения заведующих кафедрами и интервью с выпускниками, а также активно ведут группы в социальных сетях, тогда как многие кафедры игнорируют эти инструменты [4, с. 75].

Третья проблема – слабая связь с бизнес-сообществом. Важнейшим элементом конкурентоспособности кафедры является наличие реальных программ взаимодействия с ведущими компаниями. Абитуриенты обращают внимание на этот критерий при выборе вуза [4, с. 78].

Четвертая проблема – низкая вовлеченность сотрудников. Лояльность персонала к бренду характеризуется тремя измерениями: осознанием сопричастности к результатам, эргономической комфортностью и эмоциональной вовлеченностью. Формирование устойчивых положительных ассоциаций у персонала требует системной внутренней коммуникации [3, с. 40].

На основе проведенного анализа можно выделить ключевые направления работы по формированию бренда кафедры. К ним относятся: программы сотрудничества с бизнесом (стажировки, практики, совместные проекты) и межвузовское сотрудничество

(совместные мероприятия, студенческие объединения); система обратной связи, включающая мониторинг уровня удовлетворенности студентов, активизацию работы кураторов курсов, создание групп в социальных сетях для трансляции корпоративной культуры; повышение гибкости и актуальности учебной программы с учетом запросов работодателей; развитие презентационного контента, включая информационное наполнение сайта, использование «живых» материалов (истории выпускников, видеообращения), присутствие в социальных сетях [4, с. 80-82].

Систематизация исследований позволяет выделить ключевые группы участников кафедрального бренда и их основные ожидания. Студенты и абитуриенты ожидают актуальных знаний, комфортной среды и успешного трудоустройства; работодатели – компетентных выпускников и возможности участия в образовательном процессе; преподаватели – признания, условий для развития и корпоративной идентичности; администрация университета – соответствия корпоративным стандартам и вклада в общую репутацию.

Выводы. Университетский бренд представляет собой корпоративный бренд, обладающий специфическими чертами: двойственная природа образовательной услуги, множественность участников, значимость исторического наследия и роль профессорско-преподавательского состава. В архитектуре бренда университета кафедра выступает как суббренд, который должен сохранять связь с корневым брендом (логотип, фирменный стиль), но при этом обладать собственной идентичностью, отражающей специализацию и уникальность образовательных программ.

Формирование бренда кафедры требует учета ее специфики: близости к образовательному продукту, персонификации через преподавателей, наличия собственной субкультуры и традиций. Ключевыми проблемами в развитии кафедральных брендов российских вузов являются отсутствие стратегического подхода, недостаточная цифровая представленность, слабая связь с бизнесом и низкая вовлеченность сотрудников. Для успешного формирования бренда кафедры необходима системная работа по направлениям: программы сотрудничества, развитие презентационного контента и выстраивание эффективной обратной связи.

Понимание специфики бренда кафедры как суббренда университета и особенностей его формирования создает теоретическую основу для последующего анализа конкретных кафедр и разработки практических рекомендаций по управлению их брендами в условиях цифровизации образования и усиления конкуренции на рынке образовательных услуг.

Список литературы:

1. Аржанова, К. А. Основные подходы к определению бренда университета в современной научной литературе / К. А. Аржанова. – Текст : непосредственный // Вестник университета.. – 2023. – № 5. – С. 44-52.

2. Бакуменко, О. А. Брендинг университетов России: от идеи к воплощению / О. А. Бакуменко, И. Н. Шафранская, Н. Ю. Иванова. – Москва : Издательский дом ГУУ, 2025. – 248 с. – Текст : непосредственный.

3. Киселевский, О. С. Дизайн корпоративного стиля в управлении структурными подразделениями вуза / О. С. Киселевский. – Текст : непосредственный // Педагогический дизайн и маркетинг в образовании. – 2024. – № 2. – С. 27-42.

4. Анисимов, Н. Д. Исследование привлекательности бренда кафедры вуза / Н. Д. Анисимов, П. Ю. Бударин, Ю. В. Касьяник. – Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 66-83.

Харитонова В.И., студент
Научный руководитель: Ибрагимхалилова Т.В., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
viktoria.kharitonova04@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

Актуальность. В условиях современных социально-экономических изменений в российском обществе происходит кардинальная перестройка роли сферы культуры в социальной структуре. Культура воспринимается как ключевой фактор сплоченности и развития общества на национальном и региональном уровнях. Тем не менее, в период глубоких трансформаций выявилась острая потребность в решении проблем функционирования социокультурного сектора, в числе которых особое значение имеет необходимость усиленного привлечения аудитории и формирования стабильного спроса на услуги учреждений культуры.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблеме особенностей процесса управления маркетингом в учреждениях культуры уделено внимание в научных трудах таких учёных, как Ф. Котлер, Дж. Шефф [1], А.С. Ючкова [2], Липкина Е.Д., Цалко Т.В. [3],

Целью исследования является изучение и классификация специфики управления маркетингом в сфере культурных учреждений.

Результаты исследования. Процесс управления маркетингом представляем собой комплексный процесс, охватывающий анализ, разработку стратегии, внедрение и контроль маркетинговых действий с целью достижения целей бизнеса за счёт удовлетворения потребностей рынка. Культурный маркетинг существенно расходится с традиционным коммерческим подходом. В то время как основная задача обычного маркетинга заключается в извлечении прибыли путем удовлетворения запросов потребителей, в сфере культуры прибыль не стоит на первом месте. Приоритетом является обеспечение художественных и эстетических запросов аудитории. Как отмечает А. С. Ючкова, «потенциальный потребитель получает художественный продукт, при этом он должен остаться им довольным» [2]. Автор рассматривает особенности продвижения услуг учреждений культуры, выделяя ключевые принципы: повышение узнаваемости, персонализация взаимодействия, интерактивность и расширение масштаба коммуникации. А.С. Ючкова подчеркивает, что учреждения культуры сегодня оказываются в сложном положении, где им приходится соревноваться за внимание потребителей, что требует не только предоставления высококачественных услуг, но и активного исследования аудитории и понимания ее потребностей.

Несмотря на то, что сфера культуры зачастую действует на некоммерческой основе, ей по-прежнему важны классические маркетинговые подходы. К ним относятся разделение потенциальных потребителей на группы, определение уникального места продукта на рынке, создание потребности в предлагаемых услугах и усиление их привлекательности. Особенность здесь состоит в том, что образованный и социально активный человек, как правило, обладает более широким кругозором, что напрямую коррелирует с его повышенным интересом к культурным предложениям.

Ф. Котлер в книге «Все билеты проданы. Маркетинговые стратегии в исполнительских искусствах» трактует маркетинг для сферы культуры и искусства как «науку и технологию выбирать целевые рынки, находить клиентов, удерживать их, увеличивать их количество путем коммуникаций и создания для клиентов

необходимых ценностей и возможных путей доставки» [1]. Исходя из этого, проблемы взаимодействия с целевой аудиторией в цифровой среде рассматриваются в работе Е. Д. Липкиной и Т. В. Цалко [3], где авторы выделяют недостаточную информированность и вовлеченность молодежной аудитории как одну из устойчивых тенденций, сдерживающих развитие музейной сферы. В качестве эффективных форм взаимодействия предлагаются онлайн- и офлайн-реклама, запуск тематических Telegram-каналов, а также расширение набора коммуникационных инструментов.

Эффективное продвижение культурных мероприятий достигается за счет комплексного взаимодействия креативных идей, передовых технологий, грамотного маркетинга и выстраивания отношений со слушателями. Важную роль в этом процессе играют цифровые решения, включая адресные email-рассылки и виртуальные каталоги, которые не только увеличивают доход, но и помогают привлечь новую публику посредством совместных кампаний с партнерами. В работах подчеркивается необходимость оперативной корректировки стратегий учреждений культуры в ответ на быстрые изменения внешней среды, что включает активную работу со СМИ, формирование лояльности, а также выстраивание эффективных коммуникаций с посетителями, потребителями, кураторами и критиками.

В таблице 1 представлено четыре базовых принципа, значимых для продвижения услуг учреждений культуры в современных условиях.

Таблица 1

Принципы эффективного маркетинга в учреждениях культуры

Принцип	Содержание
Повышение узнаваемости	Активное использование различных каналов коммуникации: СМИ, социальные сети, рекламные материалы. Учреждение должно стать заметным и привлекательным для широкой аудитории
Персонализация взаимодействия	Учет интересов и потребностей каждого клиента, предложение индивидуальных решений, оказание персональной поддержки. Каждый клиент должен чувствовать себя особенным
Интерактивность	Активное вовлечение аудитории через дискуссии, мастер-классы, онлайн-конференции и другие форматы взаимного обмена мнениями и идеями
Расширение масштаба коммуникации	Активная работа над привлечением новой аудитории, расширением охвата влияния, использование различных маркетинговых стратегий, организация партнерских программ

Несмотря на признание важности маркетинга в сфере культуры и появление множества работ, посвященных его отдельным аспектам, учреждения культуры зачастую сталкиваются с рядом системных проблем, которые существенно сдерживают развитие их маркетинговой деятельности и не позволяют в полной мере реализовать их потенциал. Эти проблемы, как правило, носят комплексный характер и требуют не только точечных решений, но и структурных изменений в подходах к управлению. В таблице 2 представлены ряд системных проблем, сдерживающих развитие маркетинга в учреждениях культуры.

На основе проведенного анализа можно предложить следующие направления совершенствования маркетинговой деятельности учреждений культуры:

разработка комплексной маркетинговой стратегии, включающей анализ целевой аудитории, позиционирование, выбор каналов коммуникации и систему оценки эффективности;

формирование профессиональных команд для работы в цифровом пространстве, способных создавать качественный и разнообразный видеоконтент, выстраивать диалог с аудиторией;

интеграция онлайн- и офлайн-коммуникаций, использование социальных сетей не только для информирования, но и для создания сообщества, лояльного к учреждению;

активное использование событийного маркетинга и коллабораций как инструментов привлечения внимания СМИ и формирования позитивного имиджа;

развитие персонализированных подходов к взаимодействию с различными сегментами аудитории, включая молодежь, семейную аудиторию, людей старшего поколения;

изучение и адаптация лучших практик – как международных, так и российских (успешные проекты в сфере SMM культуры).

Таблица 2

Барьеры и проблемы внедрения современных маркетинговых подходов

Проблема	Характеристика
Архаичные представления	Убеждение, что зритель должен самостоятельно прийти к пониманию «высокого» искусства, а учреждения культуры не обязаны адаптироваться к запросам публики [4].
Сложная система согласований	Долгая цепочка утверждения контента, в результате первоначальные идеи теряют оригинальность и перестают цеплять аудиторию [4].
Отсутствие стратегического подхода	Публикация шаблонного контента (афиши, редкие закулисные фото) без понимания целей и задач присутствия в цифровом пространстве [4].
Недостаточная вовлеченность молодежной аудитории	Исследования показывают, что молодежь недостаточно информирована о деятельности учреждений культуры и слабо вовлечена в их мероприятия [5].
Недостаток финансирования	Ограниченные бюджеты на маркетинговую деятельность, особенно в государственных учреждениях культуры [2].

Выводы. Маркетинг в учреждениях культуры представляет собой особое сочетание неприбыльной миссии и элементов рыночной динамики. Основными препятствиями остаются устаревшие методики работы и отсутствие долгосрочного стратегического видения. Перспективы развития связаны с цифровизацией деятельности и формированием единой маркетинговой стратегии, ориентированной на установление глубокого и осмысленного диалога с аудиторией для достижения устойчивого роста.

Список литературы:

1. Котлер, Ф. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств / Ф. Котлер, Дж. Шефф. – М.: Классика-XXI, 2001. – 688 с.

2. Ючкова, А. С. Особенности продвижения услуг учреждений культуры / А. С. Ючкова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 21 (572). – С. 584-587. – URL: https://moluch.ru/archive/572/125646. (дата обращения: 31.03.2026).

3. Липкина, Е.Д. Современные тенденции форм взаимодействия и коммуникаций с целевой аудиторией / Е.Д. Липкина, Т.В. Цалко // Инновационная экономика и общество. – 2024. – № 4 (46). – С. 33-44. – URL: https://www.omgups.ru/ieio/releases/508-2024-4/10242-sovremennye_tendentsii_form_vzaimodeystviya_i_kommunikatsiy_s_tselevoy_auditoriey/?ysclid=mnf0y3zpko560076419 (дата обращения: 31.03.2026).

4. Формирование механизмов управления социально-экономическими системами на основе маркетингового и логистического подходов / Т. В. Ибрагимхалилова, Н. В. Агаркова, Е. В. Алябьев [и др.]. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2024. – 325 с.

5. Савкова, П. Д. Особенности продвижения региональных мероприятий (на примере арт-пространств Gorkiy Cinema и Apes) / П. Д. Савкова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 24 (575). – С. 169-174. – URL: https://moluch.ru/archive/575/126623 (дата обращения: 31.03.2026).

Хурсан А.В., студент
Научный руководитель: Сысоева Т.Л., канд. экон. наук, доцент
Уральский государственный экономический университет, РФ
hursananna@mail.ru

ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Актуальность. Организации в сфере культуры и образование нередко задаются вопросом почему они не растут, частой причинной называют нехватка денег на рекламу. Но деньги – далеко не единственная причина. Гораздо чаще проблема заключается в том, что у организации есть уникальный продукт и лояльная аудитория, но нет системы. Контент публикуется, подписчики реагируют, а в реальные продажи это не конвертируется. Пространство остается известным узкому кругу людей, случайные посетители не возвращаются, а новых достаточно мало.

Данная ситуация перекликается в культурно-образовательном центре «Молодежное бюро «5 этаж»», который находится в креативном кластере «Хлебозавод №6» в Екатеринбурге. При поддержке Президентского фонда культурных инициатив (ПФКИ) здесь реализуются мастер-классы, хакатоны, работает музейное пространство «История одного хлебозавода», проводятся корпоративные мероприятия. Сообщество ВКонтакте и Telegram-канал велись регулярно, аудитория была вовлеченной, но системной работы по ее расширению и конвертации не существовало.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематику цифровых коммуникаций для некоммерческих и социально ориентированных организаций рассматривают Котлер и Ли, выделяя ценностное позиционирование как ключевой инструмент в условиях ограниченного бюджета [1]. Все маркетинговые усилия организации строилось на уникальный идеях и адаптации их на ограничения некоммерческих организаций. Что касается актуального состояния платформенной среды: среднемесячная аудитория ВКонтакте в 2025 году достигла 94 млн пользователей, VK Клипы все больше набирают просмотров в сутки с приростом. Ключевым трендом актуального времени является взрывной рост коротких видеоформатов, VK Клипы набирают 3 млрд просмотров в день - прирост составил 42% по сравнению с 2024 годом [3].

Актуализируются не только медиа форматы и платформы, но и качество контента в социальных сетях. Так, потребность в раскрытии личности, достижении целей, повышении уровня жизни, социальной справедливости и заботе об экологии порождает новые модели потребления [2]. Как мы видим, компании организуют производство товаров и услуг, маркетинг и взаимодействие с обществом с учетом новых вызовов. Важным остается то, что вопрос вопрос о том, как выстраивать конкретную воронку продвижения для организации с многосегментной аудиторией и гибридной бизнес-моделью, остается практически не разработанным.

Цель исследования – разработка модели интернет-маркетинга для культурно-образовательного центра на примере «Молодежного бюро «5 этаж»» и выявление специфики продвижения организаций, работающих на пересечении культуры, образования и социального предпринимательства.

Результаты исследования. В ходе исследования был проведен комплексный анализ: изучены брендбук организации, конкурентная среда, цифровое присутствие и потребительский путь целевой аудитории. Аудитория бюро многосегментна: ядро – молодежь 14-25 лет, второй важный сегмент – родители подростков 35-50 лет, третий – эксперты и наставники, заинтересованные в нетворкинге. Каждая из этих групп

реагирует на принципиально разные посылы, поэтому единый контент для всех работает плохо - и это стало одной из первых выявленных проблем.

Коммуникационная платформа бренда строится на ценностях: диалог без барьеров – открытое общение и стирание границ между поколениями; равенство и субъектность - мнение каждого участника ценно; развитие через действие – знания получают через реальные задачи, а не лекции; безопасная среда – пространство, где можно ошибаться и пробовать новое без страха осуждения.

Уникальное сочетание музейного пространства, технологического клуба, проектного бюро и площадки для мероприятий событийного маркетинга на территории исторического объекта не воспроизводит ни один игрок городского рынка. Тем не менее за внимание и бюджет целевой аудитории бюро конкурирует сразу в нескольких направлениях.

В сегменте технологического образования для молодежи конкурентами выступают городские IT-школы, робототехнические кружки и частные STEM-центры. Они предлагают структурированные курсы, однако работают преимущественно в формате «учитель – ученик», без проектного подхода и без атмосферы живого исторического пространства. В сегменте досуга для подростков конкурентами являются квест-румы, молодежные клубы и спортивные секции – пространства, ориентированные на развлечение, но не на созидание. В сегменте аренды и корпоративных мероприятий бюро конкурирует с коворкингами и ивент-площадками Екатеринбурга, которые предлагают схожие технические условия, однако лишены смысловой и исторической составляющей.

Ключевое конкурентное преимущество бюро – сочетание особых составляющих, которое не воспроизводит ни один конкурент: историческая площадка с живой локальной идентичностью, реальный проектный подход и поддержка ПФКИ, формирующая институциональное доверие к бренду.

С точки зрения цифрового присутствия организация ведет сообщество ВКонтакте и Telegram-канал на регулярной основе: контент публикуется последовательно, аудитория вовлечена и лояльна.

Анализ потребительского пути позволил выделить пять барьеров, мешающих росту аудитории. Главный из них – слабая узнаваемость бюро как самостоятельного бренда: кластер «Хлебозавод №6» в городе знают, а «5 этаж» как отдельный продукт - почти нет. Вторым барьером является отсутствие сегментированных обращений: широкий портфель услуг не транслировался отдельно каждой группе. Третий – страх «неуместности» у подростков, для преодоления которого в основу ценностей бюро заложен принцип безопасной среды. Четвертый – недоверие родителей, которые почти не получали контента, адресованного им напрямую. Пятым барьером стоит выделить расположение, часть аудитории считает расположение в Чкаловском районе неудобным. Каждому из этих барьеров соответствует свой драйвер: запрос молодежи на реальное действие и результат, поиск сообщества, притягательность исторической локации, доверие через статус ПФКИ и визуальная привлекательность пространства как нативного контента.

Разработанная стратегия строится вокруг концепции «Замешано здесь» – отсылки к производственному прошлому хлебозавода, одновременно описывающей созидание и соавторство как суть работы бюро. Концепция задает единую тональность для всех каналов. ВКонтакте определен как основной канал с приоритетом коротких видеоформатов; Telegram выполняет роль площадки для лояльной аудитории с акцентом на экспертный контент и анонсы. Для каждого из трех целевых сегментов разработан отдельный контент с уникальными посылами.

Вовлекающий контент. В основе лежат реальные истории участников, показывающие неожиданный и осязаемый результат от посещения бюро. Формат: короткие вертикальные видео и посты в ВК. Принцип подачи: человек приходит с одной целью, а находит нечто большее - новых людей, проект, навык и т.д. Такой контент вызывает эмоциональный отклик, легко распространяется.

Событийный контент. Анонсы мероприятий, мастер-классов и проектов, поданные не в формате афиши, а через призму ценностей и атмосферы бюро. Каждое событие раскрывается через его смысл и участников. Формат: карточки, посты и сторис с четким призывом к регистрации. Частота: по мере появления событий, но не реже одного раза в неделю.

Имиджевый контент. Документальная съемка: люди в процессе работы, атмосфера пространства, закулисье подготовки к событиям. Принцип - процесс важнее результата, живое важнее постановочного. Частота: 2-3 публикации в неделю. Цель: формирование доверия, узнаваемости и ощущения места, куда хочется прийти. Все визуальные материалы создаются в фирменном стиле бюро.

Совокупность трех направлений контента формирует единую коммуникационную систему бренда. Однако эффективность этой системы напрямую зависит от того, насколько точно каждое сообщение адресовано конкретному сегменту аудитории - с учетом его мотивов, барьеров и предпочтительных каналов коммуникации.

Рекламная механика выстроена как трехступенчатая воронка: охватные форматы для знакомства с брендом –- вовлекающий контент для прогрева -конверсионный ретаргетинг для регистрации и продаж. Дорожная карта должна включать в себя три последовательные фазы: формирование базовой аудитории, масштабирование через таргетированную рекламу и оптимизация на основе аналитики.

Выводы. Таким образом, результаты исследования показывают: главный актив в продвижении культурно-образовательной организации - не бюджет и не охват, а смысл, среда и идентичность места. Практика «Молодежного бюро «5 этаж»» подтверждает: при точной сегментации аудитории, сильной концепции и последовательном воплощении визуального языка бренда во всех каналах системное продвижение достижимо даже при ограниченных ресурсах.

Результаты исследования указывают на необходимость смены подхода к продвижению организаций в секторе креативных индустрий: точечная реклама без стратегии не работает.

Список литературы:

1. Арбузов, А. Б. Маркетинг в общественном секторе (о книге Ф. Котлера и Н. Ли «Маркетинг для государственных и общественных организаций») / А. Б. Арбузов, А. Н. Демьяненко, В. Н. Украинский // Пространственная экономика. – 2009. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-obschestvennom-sektore-o-knige-f-kotlera-i-n-li-marketing-dlya-gosudarstvennyh-i-obschestvennyh-organizatsiy (дата обращения: 04.04.2026).

2. Жадько, Е. А. Новая парадигма потребительского поведения в эпоху постматериализма / Е. А. Жадько, Т. Л. Сысоева // Дискуссия. – 2025. – № 9(142). – С. 106-112. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-106-112.

3. Аудитория девяти крупнейших соцсетей в России в 2026 году: исследования и цифры // ppc.world. – URL: https://ppc.world/articles/auditoriya-devyati-krupneyshih-socsetey-v-rossii-v-2024-godu-issledovaniya-i-cifry/#vkontakte (дата обращения: 03.04.2026).

4. Молодежное бюро «5 этаж»: официальный сайт. – URL: https://rent.5buro.ru/ (дата обращения: 03.04.2026).

Хуруджи Д.И., студент
Научный руководитель: Беспятая М.Н., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
dkhurudzhi@list.ru

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО: ОТ ДАННЫХ К ЭМОЦИЯМ

Актуальность проблемы. В эпоху цифровизации и высокой конкуренции на рынке бизнесу все сложнее удерживать клиентов, которые ожидают не просто товаров или услуг, а индивидуального подхода, делающего их уникальными. Персонализация становится ключевым инструментом для повышения лояльности, поскольку стандартные предложения игнорируют эмоциональные потребности потребителей, приводя к оттоку аудитории.

Анализ предшествующих исследований и публикаций. В научной литературе проблема персонализации активно обсуждается в контексте бизнес-стратегий и технологий. Так, Храмова А.В. и Хоруженко С.А. анализируют предпосылки внедрения персонализации, подчеркивая ее роль в повышении конкурентоспособности, но уделяют недостаточно внимания эмоциональному воздействию на клиентов. Михайлов А.Н. фокусируется на роли искусственного интеллекта (далее – ИИ) в персонализированном общении, демонстрируя, как алгоритмы анализируют поведение для индивидуальных предложений, однако не углубляется в создание чувства «особенности». Но акцент на эмоциональной персонализации остается недостаточным, что определяет актуальность данного исследования.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по реализации стратегий персонализации, направленных на создание у клиентов ощущения их уникальности и особенного отношения, с учетом современных технологий и психологических факторов.

Результаты исследования. Персонализация в современном бизнесе давно вышла за рамки простого маркетингового трюка и превратилась в фундаментальный инструмент построения лояльности клиентов, который позволяет сделать каждого покупателя не просто номером в базе данных, а по-настоящему ценным и уникальным индивидом. В мире, где конкуренция обостряется с каждым днем, а клиенты окружены тысячами предложений, способность компании заставить человека почувствовать себя особенным становится ключом к успеху.

Представьте, что вы заходите в магазин или открываете сообщение по электронной почте, и видите не банальное «Уважаемый клиент», а обращение по имени с предложением, которое идеально отражает ваши предпочтения, – именно такая магия персонализации и удерживает людей, превращая разовых покупателей в преданных фанатов. Это не случайность, а результат системного подхода, где данные о поведении, истории покупок и даже личных интересах клиента собираются, анализируются и используются для создания индивидуального опыта. В эпоху цифровизации люди ожидают не только качества продукта, но и эмоциональной связи, которая делает их взаимодействие с брендом запоминающимся и приятным.

Персонализация работает на нескольких уровнях: от заточенной под клиента рекламы до кастомизированных услуг, и ее эффект измеряется не только в росте продаж, но и в повышении удовлетворенности, что напрямую влияет на репутацию и долгосрочную прибыльность бизнеса.

Чтобы начать путь к эффективной персонализации, компании должны в первую очередь инвестировать в сбор и управление данными о клиентах, но делать это этично

и с учетом приватности, поскольку доверие – основа любого отношения. Современные системы управления отношениями с клиентами позволяют фиксировать не только демографическую информацию, такую как возраст, пол или местоположение, но и поведенческие паттерны: что клиент смотрит на сайте, какие товары добавляет в корзину, но не покупает, или даже время суток, когда он предпочитает совершать покупки.

Например, если анализ показывает, что определенный клиент регулярно интересуется экологичными продуктами, то вместо стандартного рассылочного письма ему можно отправить персональное предложение о новых устойчивых вариантах с объяснением, почему они идеально подходят именно ему, опираясь на его прошлые выборы. Это создает ощущение, что бренд действительно понимает и ценит индивида. Важно начинать с сегментации аудитории, но не на грубом уровне, а с учетом нюансов: один сегмент может включать молодых родителей, ищущих удобные гаджеты для дома, другой – профессионалов, нуждающихся в премиум-инструментах для работы.

Ключевыми показателями эффективности персонализации являются конверсия, средний чек, пожизненная ценность клиента, коэффициент отказов и уровень удержания клиентов. Применение персонализации позволяет существенно улучшить эти показатели, что подтверждается примерами успешных кейсов [3, с. 761].

Внедрение машинного обучения в эти процессы позволяет автоматизировать рекомендации, подобно тому, как одни платформы предлагают книги на основе ваших чтений, делая каждый визит персонализированным приключением, где клиент чувствует, что система «знает» его лучше, чем он сам.

Переходя к практическим шагам, персонализация коммуникаций – это один из самых доступных и мощных способов сделать клиента особенным, начиная с момента первого контакта.

Еще один мощный инструмент – кастомизация продуктов и услуг, которая превращает стандартное предложение в уникальное. В эпоху цифровых технологий компании могут предлагать клиентам создавать персонализированные изделия прямо на сайте: от гравировки имени на часах до подбора ингредиентов в косметике под тип кожи. Взять, к примеру, одну известную спортивную марку, где покупатели проектируют обувь с выбором цветов, материалов и даже мотивационных фраз – это не просто товар, а отражение личности, что делает клиента соавтором и усиливает эмоциональную связь.

Персонализация стала ключевым элементом успешного взаимодействия с клиентами в условиях высокой конкуренции. Современные потребители ожидают индивидуального подхода, основанного на их предпочтениях, потребностях и предыдущем опыте [1, с. 317].

Расширяя горизонты, персонализация в клиентском обслуживании фокусируется на постпродажном опыте, где поддержка становится не рутинной, а предвосхищающей нужды. Чат-боты с искусственным интеллектом, обученные на истории взаимодействий, могут отвечать не шаблонно, а с учетом контекста: если клиент ранее жаловался на задержку доставки, то следующий запрос встретит извинения и компенсацию в форме персонального купона.

В премиум-сегментах это проявляется в посвященных специалистах по работе с клиентами, которые не просто решают проблемы, а предлагают активные советы, основанные на анализе поведения клиента.

Например, страховая компания может отправить напоминание о продлении полиса с персонализированным расчетом скидки, учитывая изменения в жизни клиента, такие как рождение ребенка. Это создает ощущение заботы, когда клиент чувствует, что компания на его стороне, а не просто извлекает прибыль.

Однако успешная персонализация требует не только технологий, но и культурных изменений внутри компании. Обучение командам распознавать и реагировать на уникальные нужды клиентов становится обязательным, а руководители должны устанавливать ключевые показатели эффективности не только по продажам, но и по индексу удовлетворенности, измеряемому через опросы или отзывы. Внедрение обратной связи от клиентов – ключевой элемент: регулярные опросы позволяют уточнять предпочтения и корректировать стратегии, чтобы персонализация эволюционировала вместе с аудиторией.

Для малого бизнеса, где ресурсы ограничены, начинать можно с простого: ручное отслеживание в таблицах или использование бесплатных инструментов вроде аналитики для базовой сегментации. Крупные корпорации, напротив, инвестируют в большие данные и искусственный интеллект, но общий принцип остается: фокус на эмоциях. Когда клиент чувствует себя особенным, он не только возвращается, но и рассказывает друзьям, генерируя органический трафик.

Наконец, в эру цифровизации персонализация становится не роскошью, а необходимостью для выживания брендов. Системы управления взаимоотношениями с клиентами приобрели первостепенное значение не только в их непосредственном взаимодействии, но и в предоставлении информационных ресурсов, необходимых для разработки соответствующего контента, в передаче персонализированных сообщений [2, с. 228]. Компании, игнорирующие ее, остаются позади, в то время как те, кто инвестирует в нее, строят устойчивые отношения. Эмоциональный резонанс, создаваемый персонализацией, измеряется не только в цифрах продаж, но и в лояльности, которая передается поколениям.

Следовательно, вкладываться в персонализацию – значит вкладываться в будущее бизнеса, где клиенты не просто потребители, а активные участники экосистемы, где каждый чувствует свою исключительность и ценность. Это требует смелости в экспериментах, терпения в анализе и искренности в каждом взаимодействии, но результатом становится не просто рост, а трансформация подхода к бизнесу, где человек всегда на первом месте.

Выводы. Таким образом, персонализация становится незаменимым инструментом для бизнеса, позволяющим превращать клиентов в преданных партнеров, используя анализ данных, индивидуальные предложения и кастомизированные услуги, чтобы каждый почувствовал себя особенным и ценным. Успех требует этичного сбора и управления информацией, внедрения технологий вроде машинного обучения и обучения сотрудников, что приводит к росту продаж и удовлетворенности клиентов.

Список литературы:

1. Михайлов, А.Н. Персонализация 2.0: как искусственный интеллект меняет подход к взаимодействию с клиентами / А.Н. Михайлов // Вестник науки. – 2024. – № 12 (81). – С. 317-320.

2. Храмова, А.В. Предпосылки и перспективы применения стратегии персонализации клиентов / А.В. Храмова, С.А. Хоруженко // Вестник Национального института бизнеса. – 2023. – № 49. – С. 224-230.

3. Штовбонько, А. Персонализация в электронной коммерции: как предлагать клиентам то, что они действительно хотят / А. Штовбонько // Экономика и социум. – 2025. – № 3-2 (130). – С. 751-762.

Швец С.Ю., студент
Научный руководитель: Чижова Н.Е., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
snega1803@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Актуальность. В условиях особого экономического и социального контекста Донецкой Народной Республики аутсорсинг приобретает свои уникальные характеристики, связанные с региональными особенностями, инфраструктурой, правовой средой и доступностью ресурсов.

Анализ последний исследований и публикаций. Методологическая база исследования была изложена в работах Б. А. Аникин, А. Н. Стерлигова, В. И. Сергеева, Д. А. Стапран и ряде других специалистов в сфере аутсорсинговых услуг.

Цель исследования – рассмотреть понятие и особенности аутсорсинга, а также его реализацию на территории Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования. Аутсорсинг (аутсорс) – это передача определенных задач или функций, которые традиционно осуществлялись внутри организации, стороннему поставщику услуг, специализирующемуся на их выполнении.

В своей сущности аутсорсинг представляет собой стратегическое управленческое решение, направленное на оптимизацию деятельности компании путем концентрации на ключевых компетенциях и передаче непрофильных задач профессионалам. Это позволяет:

сократить издержки: за счет экономии на масштабе, более эффективного использования ресурсов и снижения затрат на персонал.

повысить качество: благодаря специализации аутсорсера и применению им передовых технологий и практик.

ускорить внедрение инноваций: аутсорсеры, как правило, находятся на передовой технологического прогресса в своей области и могут быстро внедрять новые решения.

сосредоточиться на ключевых компетенциях: передача непрофильных задач позволяет компании сконцентрироваться на основной деятельности и развитии конкурентных преимуществ.

повысить гибкость: аутсорсинг позволяет компании быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и требованиям клиентов [2].

Аутсорсинг охватывает ключевые бизнес-процессы – от производства и логистики до IT, бухгалтерии и кадрового учёта. Передача этих функций внешним специалистам позволяет компаниям снижать издержки, оптимизировать управление и фокусироваться на стратегических задачах, не теряя качества во вспомогательных направлениях.

Основные мотивы использования аутсорсинга в ДНР – снижение затрат и концентрация на ключевых бизнес-функциях. При этом облачные вычисления активно влияют на отношения между заказчиками и поставщиками, открывая новые форматы взаимодействия.

Одной из ключевых особенностей аутсорсинга в ДНР является ограниченность инфраструктуры по сравнению с другими регионами РФ. Это влияет на выбор области аутсорсинга: предпочтение отдается отраслевым или более локальным решениям – например, аутсорсинг IT-проектов, логистики, поддержки клиентов, а также административных и бухгалтерских процессов внутри региона.

Также наличие недавних особенностей инфраструктуры – сбоев в

электроснабжении, ограниченного доступа к современной технической базе – накладывает ограничения, а также стимулирует развитие локальных компаний и создание региональных направлений аутсорсинга.

Если рассматривать логистический аутсорсинг, то он представляет собой передачу управленческих и операционных функций, связанных с транспортировкой, складированием и управлением цепочками поставок, внешним специализированным организаторам. В условиях Донецкой Народной Республики (ДНР) развитие этого направления приобретает особую значимость в связи с ограничениями инфраструктуры, политическими факторами и внутренним рынком.

На территории ДНР существуют специфические условия, связанные с ограниченной инфраструктурой, недостаточным развитием транспортных коммуникаций, а также особенностями географического расположения. Это создает дополнительные сложности, связанные с себестоимостью и скоростью доставки товаров внутри региона и за его пределы [2].

Кроме того, из-за конфликтных ситуаций многие объекты инфраструктуры требуют восстановления или модернизации, что влияет на качество и доступность логистических услуг.

В связи с ограниченным доступом к внешним рынкам – санкции, блокировки и политическая изоляция затрудняют международную логистику и требуют развития региональных и внутрикрупных решений.

Кроме того, наблюдается недостаток собственных логистических операторов – большинство компаний в регионе вынуждены обращаться к внутренним специалистам и компаниям, что создает спрос на логистический аутсорсинг.

Предприятия выбирают услуги логистического аутсорсинга в ДНР по следующим причинам:

экономия на инфраструктуре: не нужно создавать собственные склады, транспорт и службы логистики;

гибкость: можно быстро масштабировать объемы логистики по мере роста бизнеса;

профессионализм: логистические провайдеры лучше ориентируются в таможенных, транспортных вопросах и нормативных требованиях;

фокус на основном бизнесе: компании тратят меньше времени и ресурсов на логистику.

Выводы. Таким образом, логистический аутсорсинг в Донецкой Народной Республике играет важную роль в обеспечении эффективности бизнес-процессов, адаптации к внутренним условиям и преодоления инфраструктурных вызовов. При правильной организации и учетом региональных особенностей он способствует снижению затрат, повышению оперативности поставок и развитию внутреннего рынка логистических услуг. В будущем развитие этого направления потребует инновационных решений, сотрудничества с локальными и внешними экспертами и усиления инфраструктурных возможностей.

Список литературы:

1. Аутсорсинг доставки и логистики – почему так востребован и популярен. – Текст: электронный. – URL: https://dostavista.ru/articles/autsorsing-dostavki-i-logistiki-pochemu-tak-vostrebovan-i-populyaren (дата обращения: 03.04.2026).

2. Бессарабов, В.О. Анализ рынка аутсорсинговых услуг в Донецкой Народной Республике и его значение для региональной экономики / В.О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Первый экономический журнал. – 2022. – № 12 (330). – С. 17–21. – ISSN 2782-5183.

Шейко А.Д., студентка
Научный руководитель: Попова О.И., канд. социол. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», РФ
alineshejko@yandex.ru

ВЕБ-САЙТ ЛИЦЕЯ КАК КАНАЛ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Актуальность. В условиях цифровизации веб-сайт образовательной организации перестал быть просто информационным ресурсом, превратившись в полноценный канал маркетинговой коммуникации. От его качества, удобства и информативности напрямую зависит формирование первого впечатления о школе, уровень доверия со стороны родителей и, в конечном счёте, конкурентоспособность учреждения на рынке образовательных услуг. Сайт выполняет одновременно несколько функций: информационную (предоставление актуальных сведений о деятельности организации), имиджевую (формирование положительного образа), коммуникативную (обеспечение обратной связи) и навигационную (помощь в поиске необходимых материалов). Однако, как показывает практика, многие школы, особенно с углублённым изучением предметов, сталкиваются с проблемой несоответствия содержания и структуры сайта реальным запросам ключевых целевых аудиторий – учащихся старших классов и их родителей. Это приводит к снижению эффективности коммуникации, потере потенциальных абитуриентов и ослаблению конкурентных позиций учреждения. Таким образом, проблема оптимизации школьного веб-сайта на основе обратной связи от потребителей образовательных услуг приобретает высокую научную и практическую значимость.

Анализ последних исследований и публикаций. Роль веб-сайта в маркетинговой стратегии образовательных учреждений активно исследуется российскими авторами. Т.А. Смирнова, Д.Е. Филоненко и Е.Н. Почекутова обосновывают необходимость оценки эффективности сайтов образовательных организаций как инструмента управления качеством услуг, подчёркивая важность учёта мнения пользователей и внедрения механизмов интерактивности [1, с. 44–46]. В.Н. Комаров, В.В. Ерохин и С.М. Рощин разработали методику мониторинга и оценки контента веб-сайтов общеобразовательных организаций, отмечая недостаток востребованной информации на сайтах школ и необходимость её регулярной актуализации [2, с. 66–68]. Е.В. Торгункова и Е.А. Торгунков рассматривают веб-сайт как инструмент реализации комплекса маркетинговых коммуникаций, акцентируя внимание на его интегративной роли в продвижении услуг [3, с. 647]. Е.В. Попова подчёркивает, что интернет-ресурсы выступают эффективным средством формирования имиджа образовательной организации, влияя на её восприятие целевыми аудиториями [4, с. 577]. Данные работы формируют теоретическую и методическую базу для нашего исследования, однако проблема комплексной оптимизации сайта конкретного лицея на основе эмпирических данных опроса остаётся недостаточно проработанной.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию сайта МАОУ Лицей № 180 «Полифорум» (г. Екатеринбург) на основе данных его ключевых пользователей – учащихся 9–11 классов и их родителей.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе смоделированного маркетингового исследования учащихся 9–11 классов и их родителей (n=89). Выбор данных категорий респондентов обусловлен несколькими факторами. Во-первых, учащиеся 9–11 классов находятся в возрасте активного профессионального самоопределения: именно эти школьники принимают решение о продолжении

обучения в профильных 10–11 классах лицея, выборе предметов для сдачи ОГЭ и ЕГЭ, а также формируют запрос на информацию об углублённом изучении дисциплин. Во-вторых, родители данной возрастной группы выступают не только в роли законных представителей, но и как активные соучастники образовательного процесса: они контролируют успеваемость, интересуются условиями обучения, правилами приёма и дополнительными образовательными возможностями. В-третьих, именно эти две группы являются наиболее частыми пользователями сайта лицея в период приёмной кампании (март–сентябрь), а также в течение всего учебного года для получения оперативной информации о расписании, мероприятиях и нормативных документах.

Общий объём выборки составил 89 человек: 56 учащихся 9–11 классов и 33 родителя учащихся. Возрастной диапазон учащихся – 15–18 лет, родителей – 35–55 лет. Среди учащихся 63% составили девушки, 37% – юноши; среди родителей – 75% женщины, 25% мужчины. Географически все респонденты являются жителями г. Екатеринбурга, преимущественно Чкаловского района, к которому территориально относится лицей № 180 «Полифорум».

Метод сбора данных – онлайн-анкетирование с использованием Google Forms. Анкета распространялась через официальные родительские чаты в мессенджере MAX, а также через классных руководителей 9–11 классов. Период сбора данных составил 3 дня.

Анкета была структурирована с учётом логики изучения пользовательского опыта (UX) и включала несколько тематических блоков, отражающих ключевые параметры функционирования сайта как маркетингового инструмента: социально-демографический блок, оценка юзабилити и навигации, анализ информационной наполненности, восприятие визуального контента, качество обратной связи и общая удовлетворённость пользователей.

Результаты исследования. Анализ полученных данных позволил выявить следующие системные недостатки. Во-первых, 65% респондентов оценивают удобство навигации по сайту как низкое или среднее (оценки 5-балльной шкале). Основная проблема – сложность поиска информации: 62% опрошенных испытывают затруднения при попытке найти сведения о поступлении в лицей. При этом среди родителей этот показатель выше (71%), чем среди учащихся (53%), что объясняется тем, что родители чаще ищут нормативные документы, а учащиеся – новости и объявления. Это свидетельствует о несоответствии структуры сайта ожиданиям целевой аудитории и нарушении принципа интуитивной навигации.

Во-вторых, 59% респондентов не используют формы обратной связи, указывая на их неудобство, низкую заметность или долгое время ответа. При этом 72% опрошенных выразили заинтересованность в наличии онлайн-консультации (чат-бота или интеграции с мессенджерами), что свидетельствует о высоком потенциале интерактивных коммуникационных инструментов.

Анализ открытых вопросов показал, что пользователи хотели бы видеть на сайте единый раздел «Поступление» без необходимости переходить по многоуровневым вложенным ссылкам.

На основе полученных данных предложены следующие направления оптимизации сайта: упрощение навигации и сокращение глубины вложенности страниц (не более 2–3 кликов до целевой информации); вынесение ключевого документа «Порядок организации индивидуального отбора» в отдельный быстрый блок раздела «Поступление в 10-й класс» без необходимости открывать дополнительные вкладки; создание единого раздела «Поступление» с чёткой дорожной картой абитуриента; усиление визуального контента (инфографика, фото- и видеогалереи); внедрение современных инструментов обратной связи (онлайн-чат, интеграция с мессенджерами); обеспечение полноценной адаптации сайта для мобильных устройств.

Выводы. Исследование показало, что главная проблема сайта – не отсутствие информации, а то, как она организована. Родителям и ученикам приходится делать по 4–5 кликов, чтобы добраться до нужного документа, а с мобильного устройства это приносит еще больше неудобства. Сайт лицея требует доработки навигации (сокращение глубины вложенности до 2–3 кликов), вынесение ключевых документов на видное место, создания единого раздела «Поступление» с дорожной картой и внедрения современных каналов обратной связи (чат-бот, мессенджеры). Это не требует больших бюджетов, но сразу повысит удобство и доверие к лицею.

Проведенное исследование подтверждает, что веб-сайт образовательной организации является важным инструментом маркетинговых коммуникаций, а его эффективность напрямую определяется степенью соответствия ожиданиям целевой аудитории. Маркетинговые исследования (в частности, анкетирование пользователей) помогают увидеть слабые места и понять, что именно нужно менять в контенте, структуре и навигации. В дальнейшем стоит подключить инструменты веб-аналитики – смотреть, где пользователи застревают, сколько времени тратят на поиск, – а также пробовать A/B- тестирование для оценки эффективности предложенных изменений до их финального внедрения.

Список литературы:

1. Смирнова, Т.А. Оценка эффективности сайтов образовательных организаций как инструмент управления качеством услуг / Т.А. Смирнова, Д.Е. Филоненко, Е.Н. Почекутова // Развитие территорий. – 2023. – №3 (33). – С. 41-52. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-saytov-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-instrument-upravleniya-kachestvom-uslug.

2. Комаров, В.Н. Разработка методики мониторинга и оценки контента веб-сайтов общеобразовательных организаций для повышения их информационного наполнения / В. Н. Комаров, В.В. Ерохин, С.М. Рощин // ВК. – 2025. – №3. – С. 63-71. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-monitoringa-i-otsenki-kontenta-veb-saytov-obscheobrazovatelnyh-organizatsiy-dlya-povysheniya-ih.

3. Торгунакова, Е.В. Веб-сайт организации как инструмент реализации комплекса маркетинговых коммуникаций / Е. В. Торгунакова, Е. А. Торгунаков // Экономика и управление. – 2023. – №6. – С. 645-652. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/veb-sayt-organizatsii-kak-instrument-realizatsii-kompleksa-marketingovyh-kommunikatsiy.

4. Попова, Е.В. Интернет-ресурсы как средство формирования имиджа образовательной организации / Е.В. Попова // Вестник науки. – 2024. – №10 (79). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/internet-resursy-kak-sredstvo-formirovaniya-imidzha-obrazovatelnoy-organizatsii.

5. Николаева, М.А. Анализ имиджа общеобразовательных организаций Екатеринбурга / М.А. Николаева, Ю.В. Орлова, Н.В. Шрамко // Педагогическое образование в России. – 2024. – №4. – С. 101-111. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-imidzha-obscheobrazovatelnyh-organizatsiy-ekaterinburga.

6. Белоусов, Д.Ю. Медиаимидж школы как ключевое направление стратегии развития образовательной организации / Д.Ю. Белоусов, Е.А. Ганаева // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2025. – №1. – С. 52-59.

7. Бачковская, Ю.В. Системный анализ информационных процессов контекстной оценки сайтов образовательных организаций / Ю.В. Бачковская // Шаг в науку. – 2024. – №2. – С. 18-23. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-analiz-informatsionnyh-protsessov-kontekstnoy-otsenki-saytov-obrazovatelnyh-organizatsiy.

Хуан Юнхуэй, студент,
Новицкая В.Д., канд. экон. наук
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, РФ
2169507962@qq.com, vlada.novitskaya@yandex.ru

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ КАК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА РЫНКАХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

Цифровые платформы приобретают ключевое значение в современной экономике, а поддержание конкуренции на цифровом рынке становится критически важным: после пандемии COVID-19 рост онлайн-продаж привел к усилению концентрации рынка (динамики розничной интернет-торговли в КНР и России показана ниже (см. табл. 1)) – доля ведущих платформ превышает 75 %, что также актуализировало необходимость антимонопольного регулирования.

На рынках высокотехнологичной продукции цифровые платформы занимают доминирующее положение, выступая ключевым элементом экосистемы взаимодействия производителей, поставщиков, логистических операторов и потребителей [1, с. 25].

Таблица 1

Сравнение динамики розничной интернет-торговли в КНР и России

Рис. 1. Розничная Интернет-торговля в КНР (2021–2025 гг.), млрд. долл. США [9]

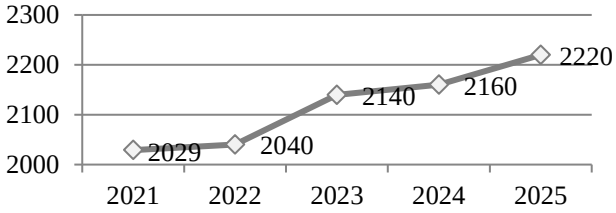
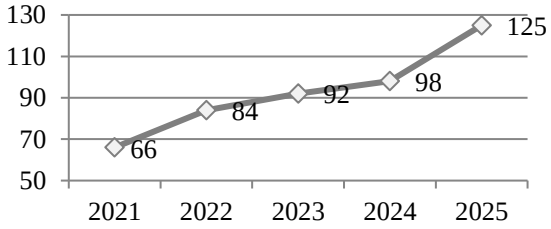


Рис. 2. Розничная Интернет-торговля в РФ (2021–2025 гг.), млрд. долл. США [10]



В Китае развитие платформенной экономики базируется на сочетании промышленной политики и комплексного регулирования: цифровизация сопровождается усилением контроля в сферах конкуренции и обработки данных.

В 2023 году в России вступили в силу поправки к российскому Закону о защите конкуренции, известные как «Пятый антимонопольный пакет». Закон направлен на пресечение злоупотреблений со стороны владельцев цифровых платформ [2].

Под высокотехнологичной продукцией в работе понимается продукция, созданная на основе передовых научно-технических разработок. Эти продукты характеризуются высокими затратами на НИОКР, сложными производственными процессами, высокой добавленной стоимостью и необходимостью сервисного обслуживания на протяжении всего жизненного цикла. К таким продуктам можно отнести компьютерное оборудование, коммуникационное оборудование, медицинское оборудование, промышленную электронику, программное обеспечение и другие высокотехнологичные продукты.

В научном сообществе и деловой практике отсутствует единая общепринятая классификация цифровых платформ, что обусловлено междисциплинарным характером их изучения, разнообразием бизнес-моделей и динамичностью технологического развития. Одним из методов классификации цифровых платформ является разделение

цифровых платформ на инструментальные, инфраструктурные, платформы приложений и отраслевые, ориентированные на конкретные сегменты рынка [12].

Цифровые платформы объединяют множество групп внутри одной платформы. Их сосуществование снижает транзакционные издержки и упрощает поиск и обработку информации, ведение переговоров и завершение сделок, но также увеличивает затраты на мониторинг и предотвращение оппортунистического поведения [3, с. 49-50]. Одним из ключевых преимуществ платформ является эффект масштаба: это позволяет платформам быстро расти с минимальными инвестициями. Платформы используют технологии искусственного интеллекта и машинного обучения для повышения качества обслуживания и расширения функциональности.

Продвижение высокотехнологичной продукции все больше опирается на цифровые платформы и сервисы электронной коммерции. В рамках концепции маркетинговой логистики подчеркивается необходимость интеграции процессов продвижения, распределения и информационного сопровождения наукоемкой продукции [4, с. 190].

Во-первых, развитие самих платформ во многом является достижением высокотехнологичной индустрии, а платформы также служат каналами сбыта высокотехнологичной продукции [5, с. 186]. Рост производства высокотехнологичной продукции и развитие цифровых платформ взаимно усиливают друг друга и отражают уровень зрелости цифровой экономики [5, с. 186]. Цифровые платформы расширили географический охват продаж высокотехнологичной продукции, позволяя производителям в разных регионах немедленно выходить на внутренние и международные рынки без необходимости создания собственных розничных сетей [5, с. 188]. Цифровые платформы сократили региональные различия в доступе к инновациям: потребители в отдаленных районах могут приобретать современную высокотехнологичную продукцию одновременно с потребителями в крупных городах [5, с. 188].

На фоне внешних ограничений цифровые платформы стали одним из инструментов поддержания внутреннего предложения высокотехнологичной продукции. Внедрение политики и выход иностранных поставщиков на российский рынок позволили заполнить пробелы в цепочках поставок и удовлетворить спрос на высокотехнологичную продукцию со стороны бизнеса и населения [5, с. 189]. Цепочки поставок и сбыта также сместились в сторону китайского рынка. Как отмечается в исследованиях, построение цепей поставок в высокотехнологичных отраслях характеризуется высокой степенью кооперации, технологической взаимозависимостью и необходимостью интеграции информационных потоков с логистическими процессами [6, с. 148–149]. При этом многие российские производители высокотехнологичной продукции укрепили сотрудничество с азиатскими партнерами, которые сохранили свои партнерские отношения даже в условиях нестабильной геополитической ситуации [5, с. 189]. Неблагоприятная внешняя среда привела к увеличению затрат: рост логистических издержек и нестабильные обменные курсы привели к росту цен на высокотехнологичную продукцию [5, с. 189].

Развитие цифровых платформ на рынке высоких технологий в значительной степени опирается на постепенную цифровизацию торговых и логистических процессов. В научных исследованиях подчеркивается, что эффективная логистическая поддержка жизненного цикла наукоемкой продукции является ключевым условием ее конкурентоспособности, поскольку обеспечивает непрерывность поставок, сервисное сопровождение и снижение издержек на всех этапах эксплуатации продукции [7, с. 30–31]. В условиях платформенной экономики данные процессы интегрируются в цифровую среду, что усиливает роль логистических решений в формировании устойчивых экосистем высокотехнологичного рынка.

Создание стабильной клиентской базы также имеет решающее значение, поскольку способствует повышению уровня удержания пользователей и повторных покупок [5, с. 189]. Для решения этих задач требуется внедрение цифровых технологий, обеспечивающих доверие и безопасность транзакций. В будущем можно ожидать создания единой информационно-логистической системы распределения высокотехнологичной продукции на основе интеграции различных цифровых инструментов [5, с. 189]. Исследователи предлагают концепцию платформы, которая объединяет производителей, экспортеров, логистических операторов, банки и регулирующие органы в единое цифровое пространство [8]. Автоматизация и безопасность исполнения контрактов с помощью интеллектуальных технологий могут ускорить таможенные процедуры и обеспечить мониторинг грузопотока в режиме реального времени [8]. Проекты сотрудничества между государством и предприятиями могут значительно снизить затраты экспортеров, тем самым увеличив долю высокотехнологичной продукции в общем объеме внешней торговли России [8, с. 15].

Цифровые платформы трансформируют логистические процессы на высокотехнологичных рынках, внедряя комплексные цифровые технологии, автоматизируя операции, интегрируя информационные потоки и создавая экосистемы платформенных решений:

1. Все звенья цепочки поставок интегрируются в единое цифровое пространство, объединяя производителей, поставщиков, логистических операторов, склады, транспортные компании и конечных потребителей в единой информационной системе.

2. Активно применяются комплексные технологии, такие как искусственный интеллект, большие данные, Интернет вещей и блокчейн. ИИ используется для прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов доставки и управления запасами, а блокчейн обеспечивает прозрачность и неизменность информации о перемещении товаров.

3. Автоматизируются процессы складской логистики. Системы автоматизированной сортировки с использованием машин и интеллектуальные склады ускоряют обработку заказов и снижают затраты. Крупные платформы, такие как Alibaba и JD.com, создают автоматизированные логистические центры и цифровые сети доставки.

4. Цифровые логистические платформы оптимизируют транспортные маршруты в режиме реального времени, учитывая дорожную обстановку, погоду и загруженность складов. Это особенно важно для высокотехнологичной продукции, к которой предъявляются более высокие требования к срокам доставки и надежности.

5. Платформенные логистические модели поддерживают гибкие решения по складированию и распределению (например, FBO, FBS, экспресс-доставка, распределенное складирование), тем самым повышая эффективность взаимодействия между покупателями и продавцами.

Таким образом, цифровые платформы становятся ключевым элементом современной логистической инфраструктуры на высокотехнологичных рынках, обеспечивая значительное повышение скорости, прозрачности и устойчивости цепочки поставок. В отношении высокотехнологичных рынков платформы часто представляют собой экосистемы, объединяющие производство, данные, сервисы и навыки в едином цифровом пространстве, что представляет стратегически важный инструмент для ускорения инноваций и конкурентоспособности на глобальном рынке.

Выводы. Проведенный анализ позволяет заключить, что цифровые платформы выступают системообразующим драйвером трансформации логистических процессов на рынках высокотехнологичной продукции, обеспечивая переход от фрагментированных линейных цепочек поставок к интегрированным цифровым экосистемам. Их внедрение способствует повышению прозрачности потоков материальных и информационных ресурсов, снижению трансакционных издержек, ускорению оборота капитала и усилению координации между производителями,

поставщиками, государственными структурами и конечными потребителями. За счет использования больших данных, алгоритмической аналитики и инструментов предиктивного управления платформенные решения формируют адаптивные логистические модели, способные оперативно реагировать на технологические и рыночные изменения. В условиях усложнения высокотехнологических цепочек создания стоимости цифровые платформы становятся ключевым механизмом обеспечения устойчивости, инновационной динамики и конкурентоспособности национальных и глобальных рынков.

Список литературы:

1. Леваков, П.А. Определение границ рынка для цифровых платформ: теория и антимонопольная практика / П.А. Леваков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 24–45.

2. Трансформация конкурентной среды платформенных бизнес-моделей в условиях цифровой торговли / А.Ю. Анисимов, К.Н. Жданцев, В.И. Скопин, А.В. Джебилов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4937–4952.

3. Саяпин, С.П. Ex ante регулирование деятельности цифровых платформ на цифровых рынках / С.П. Саяпин // Вестник науки и образования. – 2024. – №3-1(146). – С. 49–51.

4. Новицкая, В. Д. Маркетинговая логистика в продвижении наукоемкой продукции / В. Д. Новицкая // Логистика - евразийский мост : материалы XI международной научно-практической конференции, Красноярск, 28–30 апреля 2016 года. Том Часть 1. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2016. – С. 189-193. – EDN VSNBQZ.

5. Сервисы электронной коммерции в продвижении высокотехнологичной продукции / Н.П. Казаренкова, М.А. Абрамов, Е.А. Сайкова, Е.В. Чурилов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №3(53). – С. 185–189.

6. Новицкая, В.Д. Особенности построения цепей поставок в высокотехнологичных отраслях / В.Д. Новицкая // Логистика - евразийский мост : материалы 12-й Международной научно-практической конференции, Красноярск, 18–20 мая 2017 года. Том Часть 1. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2017. – С. 147-152. – EDN YMQHAP.

7. Новицкая, В.Д. Логистическая поддержка жизненного цикла наукоемкой продукции / В.Д. Новицкая // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2018. – № 1. – С. 30-34. – EDN YWWPPX.

8. Цифровая информационно-логистическая платформа оперативного управления внешнеторговой деятельностью поставщиков высокотехнологичной продукции / В.С. Заборовский, Лей Джан, В.Ю. Скиба, С.В. Стрекалов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Информатика. Телекоммуникации. Управление. – 2018. – Т. 11, № 4. – С. 7–20.

9. Total Retail Sales of Consumer Goods in 2021-2025 // National Bureau of Statistics of China, 17.01.2024. – URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202401/t20240117_1946591.html.

10. Интернет-торговля в России 2021-2023 // Data Insight. – Текст: электронный. – URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023.

11. АКИТ: объем интернет-торговли в России в 2024-2025году вырос на 28% // ComNews, 19.02.2026. – Текст: электронный. – URL: https://www.comnews.ru/content/243883/2026-02-19/2026-w08/1009/akit-obem-internet-torgovli-rossii-2025-godu-vyros-28.

12. Цифровые платформы // Высшая школа экономики. – Текст: электронный. – URL:https://hsbi.hse.ru/articles/tsifrovye-platformy/.

Секция «Международный бизнес и GR-менеджмент»

Бурко А.Р., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
burkoa280@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ Т РАНЗАКЦИОННОГО БИЗНЕСА С УЧЁТОМ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА

Актуальность. В условиях ускоренной цифровизации финансового сектора транзакционный бизнес приобретает стратегическое значение для банков и платежных систем.

Анализ последних исследований и публикаций. Практические аспекты данной проблемы нашли своё отражение в работах Кашеварова Н. А., Куликова М. Е., Бровкина Н. Е., Горда А. С.

Цель исследования: рассмотреть оптимизированные стратегии для отечественного транзакционного бизнеса на базе зарубежных практик.

Результаты исследования. Сегодня транзакционный бизнес – это полноценный комплекс услуг по проведению финансовых операций между контрагентами: от ежедневных переводов до сложных расчетов в логистике. В отличие от кредитования и инвестиций, здесь приоритетны скорость, надежность и масштабируемость, а банки выступают посредниками, снижающими риски.

Развитие этого направления базируется на внедрении инноваций: банки и платежные системы используют блокчейн и искусственный интеллект для ускорения платежей и борьбы с мошенничеством.

В России транзакционный бизнес (расчеты, эквайринг, платежные сервисы) регулируется Банком Россиив рамках многоуровневой системы норм. Ключевой документ – Федеральный закон № 161-ФЗ «О национальной платежной системе», устанавливающий правила для операторов и инфраструктуры переводов [1].

Рынок США построен на дуополии Visa и Mastercard, которые обрабатывают подавляющий объем POS- и онлайн-платежей с комиссией 2–3%.

В Европе доминирует модель открытого банкинга (PSD2): банки через API предоставляют данные третьим сторонам, что усилило конкуренцию и снизило комиссии на 20–30% (особенно в Великобритании и Германии).

В Азии, в частности, в Сингапуре и Гонконге финтех-хабы строятся на строгом контроле регуляторов (MAS), объединяя транспорт, ритейл и P2P-платежи в единую экосистему.

Гиперлокализованная модель Китая под надзором PBOC Alipay занимает 90% мобильных платежей (свыше 200 млрд. транзакций в месяц). Успех обеспечен цифровизацией села через QR-коды и интеграцию платежей с кредитованием и страхованием в супер-приложениях.

Ведущие финансовые центры мира активно внедряют блокчейн для ускорения расчетов между банками, минимизируя посредников и снижая затраты на трансграничные переводы.

В России аналогичный подход мог бы интегрироваться с системой быстрых платежей (СБП), где уже запущен API для банков, но требует доработки в части защиты данных по 152-ФЗ [3].

Стратегия развития транзакционного сектора базируется на селективном внедрении передовых международных практик, выявленных в ходе компаративного анализа зарубежных моделей финансового регулирования и платёжных технологий.

Ее основная цель – повысить операционную эффективность национальных платежных систем до уровня лучших мировых практик. Ориентир – скорость транзакций, как в Сингапуре (до 2 секунд), за счет внедрения унифицированных API.

Это позволит российским банкам и финтех-компаниям нарастить долю на рынке внутренних переводов на 15–20% за счет адаптации европейского опыта (директива PSD2) к текущим реалиям с учетом санкционных ограничений.

Следующий этап стратегии предполагает масштабное расширение цифровой инфраструктуры. В частности, планируется внедрение гибридных блокчейн-платформ для межбанковских расчётов. При этом за основу берётся китайская модель цифрового юаня, но с приоритетом на использование суверенных технологий. Ключевым элементом станет создание единого реестра транзакций с архитектурой «нулевого доверия» (zero-trust), что позволит:

минимизировать риски мошенничества;

повысить прозрачность операций для регуляторов;

обеспечить устойчивость системы к кибератакам.

Ещё одним стратегическим направлением выступает диверсификация финансовых услуг через формирование открытых экосистем, в рамках которых банки становятся интеграционными центрами страховых и кредитных технологий. Целевой показатель – удвоение объёма транзакций в сегменте B2B к концу планового периода. В рамках стратегии развития транзакционного сектора российского банковского дела на 2026 год предусматривается комплексное заимствование передовых международных практик с учётом национальных регуляторных требований [2].

В части защиты данных осуществляется гармонизация общеевропейских стандартов GDPR с положениями Федерального закона № 152-ФЗ. Такой подход позволяет обеспечить высокий уровень информационной безопасности и минимизировать риски утечек персональных данных при внедрении британских моделей открытых банковских экосистем.

Ключевым приоритетом выступает наращивание экспортного потенциала национальной платёжной инфраструктуры. В частности, планируется расширение географии и объёма кросс-бордерных платежей в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Азиатского региона посредством использования Системы передачи финансовых сообщений (СПФС). Ожидаемый прирост объёма операций оценивается в 30 % и будет достигнут за счёт выстраивания партнёрских отношений с локальными платёжными провайдерами.

Неотъемлемым элементом стратегии является развитие человеческого капитала. Предусматривается запуск специализированных программ переподготовки кадров в сфере искусственного интеллекта для задач транзакционной аналитики. За основу берутся успешные сингапурские практики, где аналогичные инициативы способствовали повышению производительности на 25 %.

Реализация обозначенных мер позволит достичь оптимального баланса между динамикой внедрения инновационных решений и устойчивостью финансовой системы в условиях геополитической нестабильности.

Особое значение в этом контексте приобретает масштабирование экосистемы Системы быстрых платежей (СБП). Институциональное внедрение унифицированного доступа кредитных организаций к интегрированной информационной платформе обеспечит:

возможность проведения трансграничных платёжных операций в режиме реального времени;

минимизацию числа посреднических звеньев в платёжных цепочках;

повышение скорости и прозрачности расчётов;

рост конкурентоспособности российской платёжной инфраструктуры на международном уровне.

Цифровые платформы открытого банкинга, доказавшие свою эффективность в европейских странах (в т.ч. в Нидерландах и Великобритании), выступят ключевым инструментом реализации намеченных преобразований.

Регуляторная политика предусматривает внедрение механизмов «регуляторных песочниц» – экспериментальных площадок для апробации инновационных решений, в частности, алгоритмов искусственного интеллекта в сфере выявления и предотвращения мошеннических операций. Заимствование лучших практик британского Financial Conduct Authority (FCA) привело к расширению пилотных зон до 50 локаций в 2025 году с применением облегчённого режима надзора на начальном этапе (первые шесть месяцев).

Инфраструктурное развитие предполагает модернизацию центров обработки данных с фокусом на внедрение «зелёных» облачных решений. Опора на опыт Казахстана в сфере налогового администрирования позволит повысить отказоустойчивость системы к пиковым нагрузкам и обеспечить соответствие принципам ESG.

Мониторинг реализации стратегии базируется на поведенческом анализе ключевых показателей эффективности (KPI) через систему ежеквартальных аудитов. Корректировка процессов осуществляется на основе обратной связи от участников рынка, что позволяет оперативно нивелировать операционные места, включая задержки в процедурах верификации [4].

Выводы. В условиях ускоренной цифровизации финансового сектора развитие транзакционного бизнеса становится стратегическим приоритетом для российской банковской системы. Анализ зарубежных моделей (США, ЕС, Сингапура, Китая и др.) позволил рассмотреть оптимизированные стратегии развития с учётом национальных особенностей и текущих геополитических ограничений.

Список литературы:

1. Основные направления развития национальной платежной системы на период 2025-2027 годов. Центральный банк Российской Федерации. Москва, 2025. – Текст: электронный. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411104347/.

2. Кашеварова, Н. А. Интеграция блокчейна и искусственного интеллекта как механизма модернизации различных отраслей экономики / Н.А. Кашеварова, М.Е. Куликова. – Текст: электронный // Вестник ГУУ. – 2024. – №5. – С. 54-67. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-blokcheyna-i-iskusstvennogo-intellekta-kak-mehanizma-modernizatsii-razlichnyh-otrasley-ekonomiki (дата обращения: 28.03.2026).

3. Горда, А.С. Fintech и цифровые трансформации на мировом финансовом рынке / А.С. Горда. – Текст: электронный // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2023. – № 2. – С. 106-114. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/fintech-i-tsifrovye-transformatsii-na-mirovom-finansovom-rynke?ysclid=mi7rqwpfqy707355162.

4. Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платёжном рынке. Аналитический доклад: офиц. сайт. Центральный банк Российской Федерации. Департамент национальной платёжной системы. Москва, 2024. – Текст: электронный. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf (дата обращения: 28.03.2026).

Ермоленко Н.В., студент
Научный руководитель: Забавина Е.Ю., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
natasha_lashenko@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Актуальность. Статистическая информация играет важную роль в системе принятия управленческих решений. Она используется органами государственной власти при разработке стратегий социально-экономического развития, формировании бюджетной политики и реализации инвестиционных программ.

Анализ последних исследований и публикаций. Современная государственная статистика активно трансформируется под влиянием цифровизации, развития информационных технологий и возрастающих требований со стороны органов власти, бизнеса и общества. В различных публикациях подчеркивается важность развития систем управления данными, автоматизации процессов сбора и обработки информации, информационной безопасности и защиты данных. Вместе с тем, отдельные вопросы организации системы государственной статистики в Российской Федерации требуют уточнения.

Цель исследования: анализ особенностей организации системы государственной статистики в Российской Федерации.

Результаты исследования. Правовой основой реализации единой государственной политики в сфере официального статистического учета выступает Федеральный закон «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» от 29.11.2007 № 282-ФЗ [1].

Федеральный закон раскрывает основные принципы, правовые и организационные основы формирования и распространения официальной статистической информации в Российской Федерации.

Государственная статистика в Российской Федерации строится как многоуровневая система:

респонденты → территориальные органы → центральный аппарат (Росстат) → внешние пользователи и органы власти.

Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике (Донецкстат) представляет собой региональное звено единой системы государственной статистики Российской Федерации. Его основной задачей является обеспечение органов государственной власти, организаций и населения достоверными статистическими данными [2]. Донецкстат не является самостоятельным органом, действующим изолированно, а функционирует в рамках строгой вертикали государственного управления.

Учредителем Донецкстата выступает Федеральная служба государственной статистики (Росстат). В свою очередь, Росстат является федеральным органом исполнительной власти и находится в ведении Министерства экономического развития Российской Федерации. Министерство осуществляет координацию и контроль деятельности службы, утверждает ключевые направления её функционирования, рассматривает вопросы финансирования и стратегического развития системы государственной статистики [3].

Таким образом, выстраивается управленческая цепочка (рис. 1).

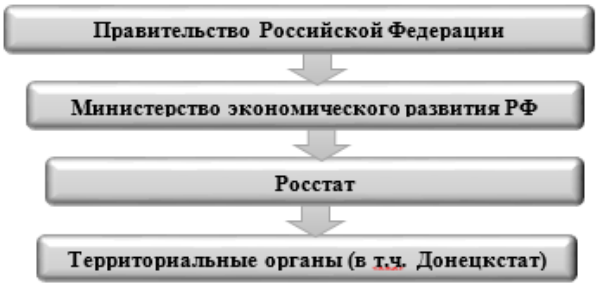


Рис. 1. Управленческая цепочка в системе государственной статистики Российской Федерации

Процесс сбора, обработки и распространения статистической информации в системе Росстата: 1. Статистическая отчётность респондентов поступает в территориальные органы Росстата (в электронном или бумажном виде). 2. Собранная информация поступает в соответствующие информационные системы. Там она объединяется и передается в Главный межрегиональный центр обработки и распространения статистической информации Росстата (ГМЦ Росстата) для дальнейшей обработки и анализа. 3. ГМЦ Росстата на основе полученной от территориальных органов информации формирует таблицы по России в разрезах, предусмотренных экономическими описаниями статистических работ, и направляет их в центральный аппарат Росстата. 4. Центральный аппарат Росстата создаёт из этих таблиц официальную статистическую информацию. Ниже представлена блок-схема (рис. 2) многоэтапного процесса обработки данных от первичного сбора до финального распространения результатов. Рассмотрим каждый блок последовательно.

На начальном этапе формируется каталог респондентов (на федеральном и региональном уровнях), по сути создание систематизированного перечня субъектов, которым необходимо предоставить федеральное статистическое наблюдение по определенной форме отчетности. Это база предназначена для предоставленной отчётности и последующего анализа баз данных. Следующий этап «Сбор данных»: респонденты заполняют утверждённые формы отчётности в соответствии с методологическими указаниями. Данные вносятся на сайте системы сбора отчетности Росстата в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: https://websbor.rosstat.gov.ru/online/info. Также предоставляют данные через уполномоченных спецоператоров электронного документооборота (например, «Контур», «БИС» и др.) с использованием усиленной квалифицированной электронной подписи. На данном этапе в новых регионах РФ возможно предоставление статистической отчетности в бумажном варианте. Все сведения передаются в централизованную систему сбора отчетности в стандартизированном машиночитаемом формате, обеспечивающем автоматизированную обработку.

В блоке «Прием и проверка данных» полученные данные проходят автоматизированный логический и технический контроль. При обнаружении ошибок система формирует протокол замечаний и направляет респонденту уведомление с требованием доработать отчётность. Исправленные данные повторно проходят проверку. Блок «Обработка и систематизация»: после успешного контроля данные агрегируются, обрабатываются, формируются сводные таблицы и регистры. На этапе «Хранение и защита» обработанные данные размещаются в защищённой информационной системе, где обеспечивается надёжное хранение данных, резервное копирование и защита от несанкционированного доступа. На финальном этапе «Аналитика и распространение» на основе обработанных данных формируются статистические показатели, которые публикуются на официальных порталах и передаются в Росстат для дальнейшей интеграции.

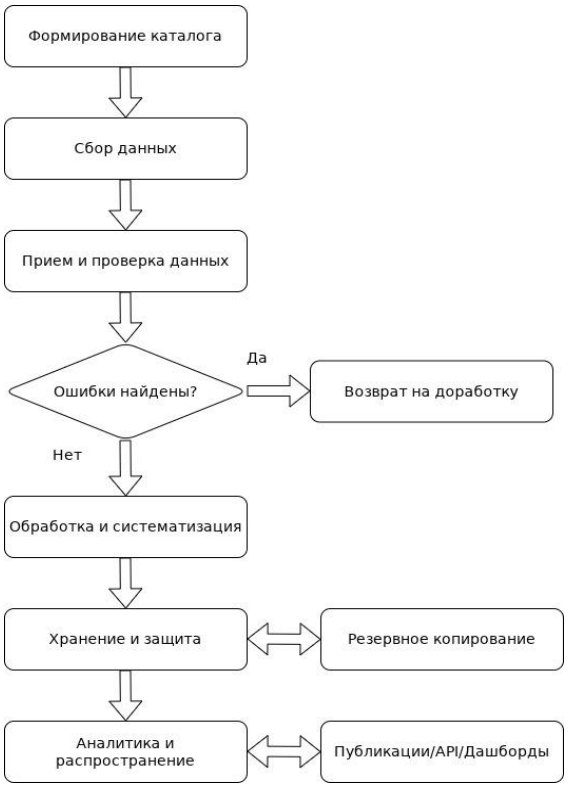


Рис. 2. Блок-схема процесса обработки данных

В настоящее время распространение официальной статистической информации по новым субъектам Российской Федерации ограничено до 2027 г. Это связано с особенностями организации статистического наблюдения и формирования статистических баз данных в этих регионах. Вместе с тем, органы государственной статистики осуществляют сбор первичной информации и проводят аналитическую работу, необходимую для функционирования системы государственного управления.

Выводы. Система государственной статистики в Российской Федерации построена по принципу вертикали управления, что обеспечивает единство методологии, стандартов и подходов. Принятие Федерального закона «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» заложило правовую основу для ее функционирования. Система демонстрирует высокую степень эффективности в централизованном сборе и обработке данных, при этом имеет свои зоны роста. Повышение скорости публикации данных, дальнейшая автоматизация, совершенствование контроля качества, а также адаптация к новым условиям (интеграция новых регионов) являются ключевыми направлениями повышения ее эффективности.

Список литературы:

1. Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.11.2007 N 282-ФЗ. – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72844/ (дата обращения 18.03.2026).

2. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Донецкой Народной Республике – Респондентам. – Текст: электронный. – URL: https://80.rosstat.gov.ru/folder/237268 (дата обращения 18.03.2026).

3. Официальные материалы Федеральная служба государственной статистики. – Текст: электронный. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения 01.04.2026).

Козаченко Н.М., студент
Научный руководитель: Воробьева Ю.С.
Донецкий государственный университет, РФ
u.vorobyova@donnu.ru

ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ СИСТЕМНЫХ ДИСБАЛАНСОВ

Актуальность. ESG-принципы превратились из добровольной инициативы в императив выживания международного бизнеса, определяя доступ к капиталу, рынкам сбыта и глобальную конкурентоспособность компаний. При этом возникает необходимость эмпирической проверки эффективности реализации ESG-подходов в бизнесе.

Цель исследования – совершенствование трансформационных изменений бизнеса в сфере ESG.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиями проблем ESG-концепции и ESG-трансформации бизнеса посвящены работы Воробьевой Ю.С., Забавиной Е.Ю., Загородновой К.А., Ставропольцевой Н.С., Харакоз Ю.К., Щербаченко П.С. и др.

Результаты исследования. Проведенное исследование, основанное на анализе операционных и финансовых показателей компании «РУСАЛ» [2, 3] в динамике за период 2020-2024 гг., выявляет противоречия, присущие процессу ESG-трансформации крупных промышленных корпораций. Несмотря на существенные успехи в технологическом перевооружении и снижении углеродного следа продукции, глубинный анализ данных вскрывает дисбалансы между экологическими достижениями, социальной политикой и качеством корпоративного управления, способные нивелировать стратегические преимущества компании.

Первая проблема кроется в противоречии между физической и экономической эффективностью. Компания демонстрирует прогресс в снижении энергоемкости производства в расчете на тонну продукции (снижение на 13,3% за три года) и последовательное сокращение абсолютного потребления ископаемого топлива (снижение на 16,7%). Однако при пересчете этих показателей на экономическую отдачу обнаруживается негативная динамика. Энергоемкость в расчете на единицу чистой добавленной стоимости выросла почти в два раза (с 897 до 1705 ГДж/млн. руб.), а углеродоемкость выручки стагнирует. Это означает, что технологическая декарбонизация ядра бизнеса полностью нивелируется внешними факторами и структурными изменениями: падением маржинальности, перестройкой логистики и сдвигом рыночных цепочек. Возникает ситуация, при которой компания тратит все больше ресурсов на создание каждой единицы конечной экономической ценности. Таким образом, экологическая эффективность (E-компонент) пока не конвертируется в экономическую устойчивость.

В экологической сфере также фиксируется проблема перераспределения нагрузки, а не ее устранения. На фоне снижения прямых и энергетических косвенных выбросов происходит резкий скачок прочих косвенных выбросов алюминиевого дивизиона – с 5,7 до 9,3 млн. тонн. Это указывает на то, что экологическая нагрузка просто перераспределяется по цепочке поставок и сбыта, а не устраняется глобально.

В социальном блоке (S), ключевой проблемой является кризис удержания персонала. Текучесть кадров достигла рекордных 15%, что на фоне роста общей численности персонала сигнализирует о высокой внутренней напряженности. Тревожным сигналом выступает динамика профессиональной заболеваемости,

выросшая на 63% за пять лет. Несмотря на незначительный рост доли женщин на руководящих позициях, гендерный разрыв в оплате труда в регионах присутствия достигает 6 раз в пользу мужчин, а среди рабочих в этих регионах коэффициент разрыва составляет 21,7.

В сфере управления (G) фиксируется дисбаланс между операционными улучшениями и фундаментальными инновациями. Компания создала мощную, вовлекающую систему кайдзен-предложений, приносящую существенный экономический эффект (122 млн. долл. в 2024 г.), однако объем инвестиций в НИОКР остается статичным и низким (около 21,5 млн. долл.), что создает риск, когда компания улучшает существующее, но недофинансирует прорывные технологии.

Выявленные дисбалансы также прослеживаются и в рэнкинге RAEX [1]. Среди горнодобывающих и металлургических компаний предприятие занимает 12-е место по экологическому блоку (E), но лишь 35-е по социальному (S) и 41-е по управленческому (G), что контрастирует с показателями лидеров отрасли.

На основе проведенного анализа и выявленных дисбалансов автором была разработана трехуровневая модель ESG-трансформации. Схематично представим новую траекторию ESG-трансформации как переход от «Разрозненной эффективности» к «Сбалансированной устойчивости» через три ключевых этапа.

Этап 1. Компания находится в точке, где экологическая кривая (E) ушла резко вверх, а социальная (S) и управленческая (G) провисли (рис. 1).

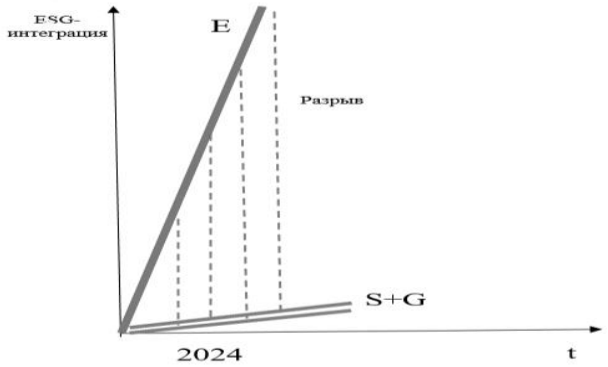


Рис. 1. Текущее состояние ESG-стратегии компании, 2025 г. (разработано автором)

Этап 2. «Коррекция курса / Гармонизация» (2026–2028) (рис. 2) посвящен выстраиванию системных связей и переходу от точечных улучшений к воспроизводству устойчивости в масштабах всей бизнес-модели. На этом горизонте экологическая повестка должна окончательно срастись с экономической.

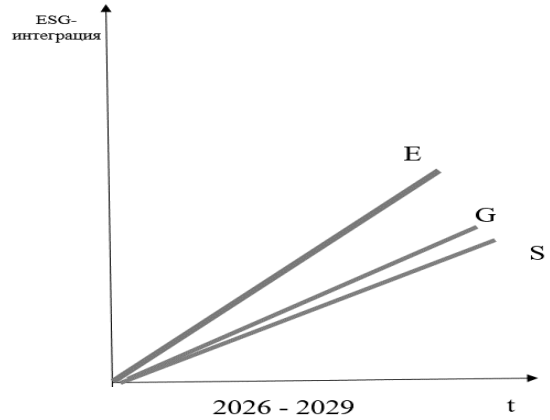


Рис. 2. Этап 2 реализации обновленной ESG-стратегии компании (разработано автором)

Социальная политика утратит черты благотворительности и превратится в инвестиции в воспроизводство человеческого капитала. В управленческой сфере на первый план выходит задача преодоления разрыва между операционными улучшениями и инновациями. Компоненты перестают быть изолированными. Они начинают двигаться синхронно, усиливая друг друга. Рост экологической эффективности теперь невозможен без роста социальной стабильности, и наоборот. Кривые идут параллельно, как единый пучок.

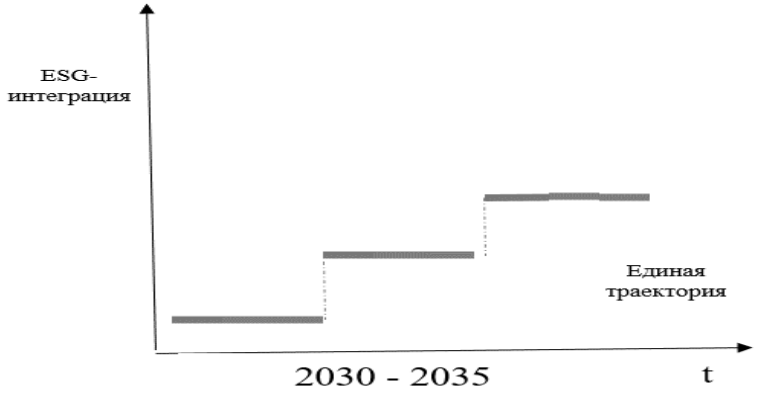


Рис. 3. Этап 3 реализации обновленной ESG-стратегии компании (разработано автором)

Финальный этап (рис. 3), устремленный к 2035 году, должен ознаменоваться выходом на качественно новый уровень интеграции, где ESG перестает быть отдельной функцией и становится имманентным свойством бизнес-модели.

Список литературы:

1. Все рэнкинги // Сайт рейтинговой компании RAEX. – Текст: электронный. – URL: https://raex-rr.com/all_rankings/ (дата обращения: 08.01.2026).

2. Консолидированная финансовая отчетность компании за год, закончившийся 31 декабря 2024 г. – Текст: электронный. – URL: https://rusal.ru/upload/iblock/53a/qw3ksr0iupk50oay7yk9qya60flvu8yg/RUSAL_consolidated_financial_statement_12m2024_RUS.pdf (дата обращения: 30.01.2026).

3. Официальный сайт компании «Русал». – Текст: электронный. – URL: https://rusal.ru/ (дата обращения: 20.02.2026).

4. Воробьева, Ю. С. ESG и КСО: конкурирующие направления трансформации предприятий агропромышленного комплекса / Ю. С. Воробьева // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 311-314. – EDN KNLOXF.

5. Забавина, Е. Ю. ESG-ориентированность в России: инициативы и тенденции / Е. Ю. Забавина, М. Н. Попова // Донецкие чтения 2022: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы VII Международной научной конференции, посвящённой 85-летию Донецкого национального университета, Донецк, 27–28 октября 2022 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 5. Часть 2. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. – С. 93-95. – EDN RZFUOQ.

6. Ставропольцева, Н. С. ESG-концепция как инструмент реализации устойчивого развития на корпоративном уровне / Н. С. Ставропольцева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 11(164). – С. 56-66. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.11.006. – EDN AXKBZU.

Коменко Д.Д., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
kotenoksaharnyj@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ NESTLÉ S.A.)

Актуальность. Современные транснациональные корпорации (ТНК) являются движущей силой мировой экономики, формируя глобальные стандарты потребления и технологического развития. В условиях глубокой трансформации международной бизнес-среды, усиления волатильности сырьевых рынков и ускорения цифровых преобразований, исследование опыта лидеров индустрии, таких как Nestlé S.A., приобретает особую научно-практическую значимость. Изучение того, как старейшие игроки рынка адаптируют свои стратегии к требованиям устойчивого развития и концепции Индустрии 4.0, позволяет выявить универсальные закономерности выживания крупного бизнеса в кризисных условиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы функционирования ТНК в системе международных экономических отношений традиционно находятся в центре внимания академического сообщества. Теоретические аспекты транснационализации бизнеса и парадигма OLI рассматриваются в фундаментальных работах Дж. Даннинга и С.Хаймера. Практические кейсы развития пищевой промышленности и стратегии крупнейших корпораций анализируются в исследованиях современных экономистов, однако динамические изменения операционной модели Nestlé в 2023-2025 годах требуют более детального освещения.

Цель исследования. Целью исследования является анализ теоретико-методологических основ и практического опыта функционирования корпорации Nestlé в международном бизнесе, выявление ключевых векторов её трансформации и определение роли компании в современной системе мирохозяйственных связей.

Результаты исследования. Формирование Nestlé как глобального лидера проходило в тесной корреляции с эволюцией теорий транснационализации. Начав свою деятельность в 1867 году с инновационного для того времени продукта – детской смеси – компания последовательно реализовывала стратегию расширения, которая сегодня идеально иллюстрирует эклектическую парадигму Дж. Даннинга. Преимущества собственности компании выражаются в обладании уникальными патентами и портфелем, состоящим из более чем двух тысяч брендов, многие из которых занимают доминирующее положение в своих сегментах [4].

С точки зрения теории интернализации, Nestlé минимизирует трансакционные издержки путем создания разветвленной сети собственных производственных мощностей, насчитывающей более 340 заводов в 79 странах мира. Это позволяет корпорации эффективно управлять внутрифирменными потоками ресурсов и минимизировать риски, связанные с несовершенством внешних рынков. В последние годы компания активно переходит к модели цифровой ТНК, внедряя технологии искусственного интеллекта для анализа потребительских предпочтений и оптимизации логистических цепочек, что соответствует современным тенденциям цифровизации мировой экономики.

Организационная структура Nestlé представляет собой сложную матричную модель, сочетающую глобальную координацию из центра в Веве и высокую степень децентрализации на региональных уровнях. Такое устройство позволяет компании

реализовывать стратегию локальной адаптации, учитывая культурные, религиозные и экономические особенности рынков присутствия. Это подтверждается тем фактом, что компания оперирует в пяти ключевых географических зонах, каждая из которых обладает значительной автономией в принятии операционных решений, сохраняя при этом приверженность единым стандартам качества и корпоративной этики.

Экономическая эффективность деятельности Nestlé в период 2022-2025 годов свидетельствует о высокой адаптивности бизнес-модели. Несмотря на инфляционное давление и рост цен на сырье, корпорация демонстрирует устойчивый органический рост выручки [1, 2]. В 2023 году основной вклад в финансовые результаты внесли сегменты кофе (бренды Nescafé и Starbucks) и товаров для домашних животных (Purina), что подчеркивает успешность стратегии диверсификации портфеля. Вместе с тем, компания проводит активную реструктуризацию, избавляясь от низкорентабельных активов и инвестируя в высокотехнологичные направления, такие как производство лечебного и специализированного питания (табл. 1) [3].

Таблица 1

Основные показатели деятельности Nestlé в 2022-2025 гг. и прогноз на 2026 г.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г. (прогноз)
Органический рост продаж (%)	8,3	7,2	4,0–5,0	~2,8 – 3,5	~3,0 – 4,0
Операционная маржа (ROS) (%)	17,1	17,3	17,5	~17,0 – 17,2	~17,4 – 17,6
Доля цифровых продаж (%)	15,8	17,1	>18,0	~19,0	~20,0 – 20,5

Анализируя данные, представленные в таблице 1, можно сделать вывод о том, что в 2025 году Nestlé столкнулась с эффектом высокой базы предыдущих лет и нормализацией цен на сырье, что привело к замедлению органического роста по сравнению с 2022-2024 гг. Основной драйвер роста сместился с ценообразования (price) на реальный объем продаж (volume/mix). Компания продолжила оптимизировать портфель (продажа нестратегических активов), что оказало краткосрочное давление на операционную маржу, удержавшуюся в диапазоне 17,0-17,2% благодаря программам повышения эффективности (ZEQ, Nestlé Continuous Excellence). Доля цифровых продаж (e-commerce + прямая доставка клиентам D2C) устойчиво превысила 19%, чему способствовало развитие платформ вроде Nespresso и партнерство с маркетплейсами [5].

Особое внимание в исследовании уделено функционированию Nestlé на российском рынке, где компания присутствует более 150 лет. В современных условиях стратегия корпорации в РФ претерпела существенную трансформацию, выразившуюся в ограничении ассортимента продукции до товаров первой необходимости и приостановке масштабных инвестиционных проектов. Однако наличие семи производственных площадок на территории страны позволяет компании сохранять статус одного из крупнейших работодателей и налогоплательщиков, обеспечивая продовольственную безопасность в ключевых категориях товаров. Процесс локализации сырьевой базы в России достиг высокого уровня, что минимизирует зависимость от импортных поставок и укрепляет позиции компании в долгосрочной перспективе.

Трансформация стратегий Nestlé также тесно связана с глобальной климатической повесткой и принципами ESG. Корпорация взяла на себя обязательства по достижению нулевого уровня выбросов к 2050 году, что требует коренной перестройки производственных процессов и взаимодействия с поставщиками сельскохозяйственного сырья. Внедрение концепции регенеративного сельского хозяйства становится новым этапом в развитии теории социальной ответственности ТНК, где экономическая эффективность неразрывно связана с экологическим

благополучием территорий присутствия. Таким образом, Nestlé выступает не только как субъект бизнеса, но и как активный участник глобального управления, влияющий на решение общемировых проблем.

Деятельность Nestlé в России в период 2022-2025 годов заслуживает отдельного научного осмысления как кейс антикризисного управления международным бизнесом. Обладая семи производственными площадками и многолетней историей присутствия, компания приняла стратегическое решение о сохранении операционной деятельности, ограничив при этом ассортимент продуктами первой необходимости. Уход таких брендов, как KitKat и Nesquik, был компенсирован усилением позиций в сегментах детского питания, каш быстрого приготовления и кормов для животных локального производства. Высокая степень локализации сырьевой базы, достигающая по многим позициям 90-95%, позволила компании нивелировать логистические разрывы и валютные колебания. Это подтверждает теоретический тезис о том, что развитые ТНК в условиях санкционных ограничений стремятся сохранить контроль над активами и рыночными долями, трансформируя продуктовую матрицу под текущие возможности.

Реализация стратегии ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление) стала для Nestlé не просто элементом имиджа, а фундаментальной частью бизнес-процессов. Переход к регенеративному сельскому хозяйству и обязательства по полной переработке упаковки к 2025 году требуют колоссальных инвестиций, однако именно эти меры позволяют компании соответствовать ужесточающимся регуляторным нормам ЕС и предпочтениям молодого поколения потребителей. Внедрение принципов циркулярной экономики на заводах, включая системы замкнутого водооборота и использование возобновляемых источников энергии, напрямую способствует снижению себестоимости продукции в долгосрочной перспективе, создавая общую ценность для акционеров и общества.

Выводы. Проведенный анализ позволяет заключить, что эволюция Nestlé отражает общие тенденции развития транснационального бизнеса, где на смену традиционной эксплуатации ресурсов приходит стратегия создания ценности на основе инноваций и данных. Способность компании сочетать глобальные преимущества масштаба с гибкой локальной адаптацией остается её ключевым конкурентным преимуществом. В условиях цифровизации и геополитической нестабильности компания успешно трансформирует свою операционную модель, делая ставку на высокотехнологичные сегменты и устойчивое развитие. Опыт функционирования Nestlé на российском рынке в период ограничений подтверждает жизнеспособность стратегии сохранения производственного потенциала при одновременной оптимизации товарного портфеля. Дальнейшее развитие компании будет определяться скоростью внедрения технологий Индустрии 4.0 и эффективностью реализации климатических обязательств в рамках глобальной цепочки добавленной стоимости.

Список литературы:

1. Full-year results 2025 and strategic update: Strong momentum, accelerating strategic change. – URL: https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2025 (дата обращения 28.03.2026).

2. Nestle Ltd. Half-year results 2025. – URL: https://markets.ft.markitdigital.com/data/announce/full?dockey=1323-17149106-3F0UG6RVTTKU7T79V2I0U8GAOS (дата обращения 28.03.2026).

3. Facts and figures. Nestle Ltd. – URL: https://www.nestle.com/investors/annual-report/facts-figures (дата обращения 28.03.2026).

4. Яковлев, А.А. Актуальные особенности позиционирования транснациональных корпораций в качестве ключевых субъектов мировой экономики / А.А. Яковлев. –

Текст: электронный // Криминологический журнал. – 2024. – №1. – С. 246-250. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-osobennosti-pozitsionirovaniya-transnatsionalnyh-korporatsiy-v-kachestve-klyuchevyh-subektov-mirovoy-ekonomiki/viewer (дата обращения 28.03.2026).

5. Nestle reports a real internal growth of 0.8% in 2025. – URL: https://business-review.eu/business/nestle-reports-a-real-internal-growth-of-0-8-in-2025-293602 (дата обращения 28.03.2026).

Кравченко В.А., студент
Научный руководитель: Козаченко Ж.Н.
Донецкий государственный университет, РФ
cravchenkovalik@yandex.ru

ВЛИЯНИЕ ИРАНСКОГО КОНФЛИКТА НА ГЛОБАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ

Актуальность обусловлена событиями февраля и марта 2026 года. Иранский конфликт вызвал резкий скачок мировых цен на нефть, что привело к росту затрат в смежных отраслях. Сегодня через Ормузский пролив, который контролируется Ираном, проходит примерно пятая часть всей нефти, перевозимой морским путем. Новая фаза конфликта на Ближнем Востоке создала угрозу не для одной страны, а для всей глобальной системы энергоснабжения. Мир оказался в ситуации, когда один узкий пролив длиной всего 50 километров может поставить под удар экономику десятков государств.

Особую значимость это исследование приобретает в контексте того, что рынок нефти впервые за долгое время столкнулся с ситуацией, когда под ударом оказалась инфраструктура одного из ключевых игроков ОПЕК, а вслед за этим был фактически парализован главный транспортный коридор Ближнего Востока. По данным Международного энергетического агентства, этот конфликт создал «крупнейший сбой поставок в истории мирового нефтяного рынка». Анализ того, как именно рост цен на нефть транслировался в удорожание логистики, продовольствия и промышленных товаров, позволяет понять механизмы кризиса 2026 года и подготовиться к будущим геополитическим потрясениям.

Анализ последних исследований и публикаций. Сегодня тема влияния иранского конфликта на мировые цены активно обсуждается в научной и деловой литературе. Изучением этого вопроса занимаются российские эксперты – Жуков С.В. из ИМЭМО РАН, директор Института нового общества Колташов В., ведущий аналитик Фонда национальной энергетической безопасности Юшков И., а также доцент РГУ нефти и газа имени Губкина Багдасаров Л. Среди зарубежных аналитических центров выделяются подразделения Международного энергетического агентства, ОПЕК и Федерального резервного банка Далласа.

Анализ современных источников показывает, что в 2026 году цепочки поставок нефти оказались крайне уязвимы. Из-за конфликта с мирового рынка ушло около 10 миллионов баррелей нефти в день – это примерно 10% глобального предложения, сообщает Oxford Economics. Исследования подтверждают, что главной причиной роста цен стал не только сам дефицит, сколько закрытие Ормузского пролива для международного судоходства. Согласно аналитическим данным Bloomberg (2026), основанным на спутниковом мониторинге движения танкеров и страховых отчетах, с 28 февраля пролив фактически оказался заблокирован для значительной части

международных перевозок. Публикации последних недель, особенно материалы Arab News и Pakistan Observer, сходятся в том, что мир оказался на пороге затяжного энергетического кризиса, последствия которого будут ощущаться годами.

Цель работы состоит в том, чтобы изучить, как именно события на Ближнем Востоке в 2026 году повлияли на мировые цены нефти, а также на связанные с ними логистические, сырьевые и потребительские рынки, и оценить масштаб этого влияния для глобальной экономики.

Результаты исследования. До февраля 2026 года нефть марки Brent стоила около 70 –78 долларов за баррель, а WTI – 68–75 долл. США. Уже к концу первой недели конфликта Brent превысила 90 долл. К середине марта цена достигла 102 долл., а к концу марта Brent превысила 112 долл. США, WTI – 99 долл. США. Таким образом, общий рост составил более 40% всего за несколько недель. Отдельные партии физической нефти в Азии, куда она доставляется через Ормузский пролив, продавались по ценам, близким к 150 долл. США за баррель. По мнению аналитиков международных финансовых институтов, если пролив останется закрытым еще на месяц, биржевая цена может взлететь до 150 долл. США за баррель.

Закрытие Ормузского пролива привело к тому, что страховые компании и судовладельцы по всему миру отказались рисковать. Те немногие танкеры, которые продолжили рейсы, потребовали страховых премий в 5–7 раз выше обычных. Фрахт ставки на маршрутах из Персидского залива в Азию выросли с 15–20 долл. США. за тонну до 80–100 долл. США. Например, доставка нефти из Саудовской Аравии в Китай подорожала в 4 раза. Это сделало энергоносители запредельно дорогими даже для тех стран, которые формально не были затронуты блокадой. Рост логистических издержек затронул не только нефть, но и все товары, перевозимые через регион: сжиженный газ, химикаты, зерно.

Кризис запустил цепную реакцию. Цены на алюминий, производство которого требует больших объёмов энергии, выросли на 12% за первую неделю конфликта. Цены на карбамид (азотное удобрение) подскочили почти на 75%. Поскольку удобрения – основа современного сельского хозяйства, это означает неминуемый рост продовольственных цен в ближайшие месяцы.

Катар, расположенный по соседству с зоной конфликта, поставляет около трети мирового гелия, критически важного для охлаждения оборудования при производстве полупроводников. Из-за нарушения судоходства в регионе поставки гелия оказались под угрозой, что может замедлить производство чипов и ударить по всей отрасли искусственного интеллекта.

Рост мировых цен на нефть и вызванное им удорожание логистики затронули практически все регионы мира, но в каждой стране последствия проявились по-своему. В Соединённых Штатах средняя цена галлона бензина подскочила с 2,98 до 3,98 доллара – рост на треть всего за месяц. Дизельное топливо, которое используется в грузовиках, поездах и сельскохозяйственной технике, впервые в истории превысило 5 долларов за галлон. Это немедленно привело к удорожанию перевозки продуктов, стройматериалов и любых других товаров. По оценкам Американской ассоциации грузоперевозчиков, стоимость доставки одного контейнера из порта в порт выросла на 25–30% за месяц.

В Европе кризис ударил по транспортному сектору и потребителям. Авиакомпании были вынуждены поднять цены на билеты на 15–20% из-за роста стоимости керосина. В Германии и Франции владельцы грузового транспорта провели забастовки, требуя субсидий на топливо. В Великобритании цены на отопление выросли на 18% за месяц, что особенно болезненно для малообеспеченных семей.

На развивающиеся страны Азии последствия оказались ещё более тяжёлыми. На Филиппинах государственных служащих перевели на четырёхдневную рабочую неделю, чтобы экономить топливо. В Пакистане закрыли школы на две недели, а госслужащих отправили на удалённую работу – в стране не хватает бензина, чтобы люди могли добраться до работы. В Индии, где проживает полтора миллиарда человек, возник дефицит газа в баллонах для бытовых нужд, из-за чего многие семьи не могут приготовить еду.

Наконец, в Бразилии, крупнейшей экономике Латинской Америки, подорожание карбамида поставило под угрозу посевную кампанию. Поскольку удобрения стали почти вдвое дороже, фермеры вынуждены сокращать посевные площади, что в перспективе может привести к снижению урожая сои и кукурузы – ключевых экспортных культур страны.

Федеральный резервный банк Далласа смоделировал три основных сценария изменения цен на нефть и экономических последствий:

оптимистичный (маловероятный): пролив откроют через три месяца (к маю–июню 2026 года) и нефть подешевеет до 68 долл. США, мировой ВВП прибавит 2,2% по итогам года;

реалистичный: блокада продлится полгода, нефть подскочит до 115 долл. США, затем постепенно откатится до 76 долл. США;

пессимистичный: пролив останется закрытым 9 месяцев, нефть достигнет 132 долл. США за баррель к концу года, мировая экономика войдёт в рецессию.

Выводы. Проведённое исследование показывает, что иранский конфликт 2026 года вызвал самый серьёзный нефтяной кризис за последние десятилетия. Цены на нефть выросли более чем на 40% всего за несколько недель – с 70 до 112 долларов за баррель Brent, а в отдельных сделках достигали 150 долларов. Рост цен на нефть привёл к многократному удорожанию морской логистики и страхования, что ударило по всем цепочкам поставок. В результате подорожали удобрения (до +75%), алюминий (+12%), гелий, а вслед за ними – продовольствие, авиабилеты, стройматериалы и товары повседневного спроса. Кризис отразился на каждой стране мира: от бензина на заправках в США до газа в баллонах в Индии, от стоимости авиабилетов в Европе до цен на удобрения в Бразилии. Примеры Пакистана, Филиппин и Индии показывают, что рост цен на энергоносители напрямую угрожает базовым потребностям населения.

Список литературы:

1. Bloomberg: война в Иране принесла России миллиарды долларов. – Текст: электронный. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8553389 (дата обращения: 02.04.2026).

2. Блокада Ормузского пролива может обвалить ВВП в мире на 2,9% - экономисты. – Текст: электронный. – URL: https://mixnews.lv/v-mire/2026/03/21/blokada-ormuzskogo-proliva-mozhet-obvalit-vvp-v-mire-na-2-9-ekonomisty/ (дата обращения 01.04.2026).

3. Krugman, P. The 2026 Oil Shock. – Текст: электронный. URL: https://finance.yahoo.com/news/paul-krugman-warns-potentially-really-105000251.html (дата обращения 02.04.2026).

4. Жуков, С.В. Иран на мировом рынке нефти: эффекты санкций и военных конфликтов. – Текст: электронный. – URL: https://sciencejournals.ru/view-article/?j=vestnik&y=2020&v=90&n=11&a=Vestnik2011011Zhukov (дата обращения 02.04.2026).

5. Brent. – Текст: электронный. – URL: https://www.sahmcapital.com/news/content/factbox-analysts-hike-oil-price-outlooks-as-iran-conflict-continues-2026-03-27 (дата обращения 02.04.2026).

6. Забастовки во Франции. – Текст: электронный. – URL: https://belta.by/world/view/v-parizhe-voditeli-gruzovikov-i-avtobusov-provodjat-aktsiju-protesta-iz-za-rosta-tsen-na-toplivo-772582-2026/ (Дата обращения 02.04.2026).

7.Карбамид лег на конфликтную почву. – Текст: электронный. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7834671?ysclid=mnk31o8qbc343650617 (Дата обращения 01.04.2026).

Новикова М.А., студент
Научный руководитель: Булгаков Г.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО ТГУ им. Г.Р. Державина, РФ
margarita18novikova@yandex.ru

РОЛЬ GR-МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИСТСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Актуальность. Современная система международного туризма находится под воздействием беспрецедентных геоэкономических вызовов: санкционные ограничения, изменение логистических цепочек, волатильность валютных курсов и трансформация потребительского поведения. В этих условиях традиционные рыночные механизмы функционирования туристских предприятий оказываются недостаточными. Ключевым фактором устойчивости и развития международного туристского бизнеса становится эффективный GR-менеджмент, обеспечивающий взаимодействие бизнеса с органами государственной власти как на национальном, так и на международном уровне. Однако теоретико-методологическое осмысление роли GR-инструментов в туристской отрасли остается фрагментарным, что определяет актуальность настоящего исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика GR-менеджмента в различных секторах экономики рассматривается в работах таких исследователей, как А.Н. Чаплина, Е.В. Пономаренко, О.В. Михайлова, акцентирующих внимание на институциональных аспектах взаимодействия бизнеса и власти [1, 4, 6]. В сфере туризма вопросы государственно-частного партнерства и лоббирования отраслевых интересов нашли отражение в трудах В.И. Кружалина, А.Ю. Александровой, М.Б. Биржакова [2, 3, 5]. Вместе с тем, комплексные исследования, посвященные специфике GR-менеджмента именно в международном туристском бизнесе с учетом современных геополитических реалий, в доступной литературе представлены недостаточно.

Цель исследования. Целью работы является выявление ключевых направлений и инструментов GR-менеджмента в сфере международного туризма, а также обоснование его роли как фактора обеспечения устойчивости туристских предприятий в условиях геоэкономической турбулентности.

Результаты исследования. GR-менеджмент в туристской индустрии представляет собой систему стратегического управления, направленную на построение конструктивного диалога с органами власти для формирования благоприятной институциональной среды, лоббирования отраслевых интересов, минимизации

политических и регуляторных рисков, а также участия в разработке нормативно-правовых актов, регулирующих туристскую деятельность [1, 4].

В условиях геоэкономической турбулентности, характерной для современного этапа развития международных отношений, туристский бизнес сталкивается с рядом специфических вызовов, требующих активного применения GR-инструментов:

1. Санкционное давление и ограничение въездного туризма. Введение визовых ограничений, закрытие воздушного пространства, запреты на работу платежных систем требуют системной работы с профильными министерствами и ведомствами для поиска альтернативных решений (развитие безвизовых обменов, открытие новых авиамаршрутов через дружественные страны, внедрение альтернативных платежных механизмов) [3].

2. Необходимость адаптации национального туристского продукта к новым рынкам. Переориентация туристских потоков с традиционных европейских направлений на рынки Азии, Ближнего Востока и СНГ требует государственной поддержки в продвижении национального туристского продукта (участие в международных туристских выставках, открытие национальных туристских офисов за рубежом, информационная поддержка) [2, 5].

3. Совершенствование нормативно-правовой базы. Вопросы классификации средств размещения, сертификации туристских услуг, упрощения визовых формальностей, налогового стимулирования инвестиций в туристскую инфраструктуру являются традиционными предметами GR-активности туристского бизнеса [6].

4. Развитие внутреннего и въездного туризма как приоритета государственной политики. В условиях ограничения выездного туризма GR-менеджмент направлен на усиление роли государства в развитии внутренней туристской инфраструктуры (строительство модульных гостиниц, развитие придорожного сервиса, создание туристско-рекреационных кластеров) [3, 5].

Практическая реализация GR-менеджмента в международном туристском бизнесе осуществляется через следующие механизмы:

Участие в работе общественных советов при профильных министерствах и ведомствах (Минэкономразвития РФ, Ростуризм, региональные органы управления туризмом).

Взаимодействие с отраслевыми объединениями (Российский союз туриндустрии, Ассоциация туроператоров России) для формирования консолидированной позиции бизнеса [2].

Прямой диалог с органами власти в рамках стратегических сессий, круглых столов, публичных слушаний по вопросам развития туризма.

Экспертная деятельность – подготовка аналитических материалов, предложений по совершенствованию законодательства, участие в разработке государственных программ развития туризма [1, 4].

Выводы. Проведенное исследование позволяет заключить, что в условиях геоэкономической турбулентности GR-менеджмент трансформируется из вспомогательной функции в ключевой фактор устойчивости и конкурентоспособности международного туристского бизнеса. Эффективное выстраивание отношений с органами государственной власти позволяет туристским предприятиям не только минимизировать риски, связанные с внешнеполитическими и регуляторными изменениями, но и активно участвовать в формировании благоприятной институциональной среды, что в долгосрочной перспективе способствует развитию как отдельных предприятий, так и туристской отрасли в целом [3, 6].

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методического инструментария для оценки эффективности GR-деятельности в туристских

предприятиях, а также с анализом зарубежного опыта применения GR-инструментов в туризме в условиях санкционных ограничений.

Список литературы:

1. Чаплина, А.Н. GR-менеджмент: теория и практика взаимодействия бизнеса и власти / А.Н. Чаплина, Е.В. Пономаренко. – Красноярск: СФУ, 2020. – 168 с.
2. Александрова, А.Ю. Международный туризм / А.Ю. Александрова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2021. – 464 с.
3. Кружалин, В.И. Геополитические вызовы и развитие туризма в России / В.И. Кружалин, Н.С. Мироненко // Вестник Московского государственного университета. Серия 5. География. – 2023. – № 2. – С. 3–12.
4. Михайлова, О.В. Институциональные аспекты взаимодействия государства и бизнеса в условиях экономических санкций / О.В. Михайлова // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 1. – С. 45–54.
5. Биржаков, М.Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков. – 10-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Герда, 2022. – 448 с.
6. Пономаренко, Е.В. GR-менеджмент как инструмент снижения регуляторных рисков бизнеса / Е.В. Пономаренко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – Вып. 96. – С. 112–124.

Попов Я.В., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
yaros.popov@gmail.com

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ В РОССИИ: ВЛИЯНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНОЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Актуальность. В 2025-2026 годах налоговая система России вступила в этап масштабной цифровой трансформации контрольных механизмов, что оказывает существенное влияние на международное налогообложение. С 1 января 2026 года вступили в силу обновленные контрольные соотношения для проверки налогового расчета о суммах доходов, выплаченных иностранным организациям, что принципиально меняет подходы налоговых органов к автоматизированному контролю трансграничных операций. Кроме того, произошли фундаментальные изменения в системе международных соглашений об избежании двойного налогообложения: пересмотрены положения СОИДН с ОАЭ и Малайзией, прекращено действие соглашения с Литвой, а также изменен порядок применения льготных ставок по приостановленным соглашениям. Наряду с этим трансформация контрольно-надзорной деятельности ФНС России в сторону «сервисной модели» и внедрение принципов налогового мониторинга требуют переосмысления подходов к управлению налоговыми рисками компаниями, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность. В связи с этим особую значимость приобретает анализ того, как цифровизация налогового контроля влияет на соблюдение международных налоговых обязательств и какие адаптационные стратегии необходимы налогоплательщикам.

Анализ последних исследований и публикаций. В России исследования в области цифровизации налогового контроля проводят К.А. Пономарева (РАНХиГС), Н.С. Милоголов (НИФИ Минфина, РАНХиГС), А.Б. Берберов (Институт Гайдара,

Финансовый университет), А.А. Паккарь (СПбГУ) и другие. Зарубежные исследования представлены работами Майкла Деверо (Оксфорд), Рейу Ави-Йоны (Мичиганский университет), Маттео Росси (San Marino School of Economic Policy), Раджата Датты (Индия), а также китайских ученых Юй Цзе и У Линчжи. Основные публикации выходят в журналах Journal of Public Economics, International Tax and Public Finance, Bulletin for International Taxation, а также в изданиях Финансового университета и РАНХиГС.

Цель исследования – анализ влияния на международное налогообложение использования цифровых инструментов налогового контроля в России.

Результаты исследования. Внедрение обновленных контрольных соотношений с 2026 года привело к формированию полностью автоматизированного контура проверки отчетности налоговых агентов. Система автоматически: сопоставляет данные по выплатам иностранным организациям с суммами удержанного налога.

Несоблюдение установленных контрольных соотношений влечет автоматическое направление уведомления с требованием предоставить пояснения в пятидневный срок, что существенно сокращает временные рамки для исправления ошибок [4].

Одновременно с цифровизацией контроля происходит ужесточение требований к документальному обоснованию применения льготных ставок налога у источника. По данным ФНС России, критически важным становится своевременное получение надлежаще заверенных документов, подтверждающих налоговый статус иностранного контрагента. Особую значимость это приобретает в контексте приостановленных СОИДН, где до 31 декабря 2025 года действовал временный порядок применения льготных ставок. С 1 января 2026 года указанные нормы статьи 310 НК РФ претерпели изменения, что требует пересмотра налоговыми агентами применяемых ставок [2].

Цифровизация контроля меняет саму парадигму управления налоговыми рисками в международных операциях [1]. В условиях автоматизированной проверки:

возрастает значимость предварительного аудита внешнеэкономических операций;

требуется актуализация применяемых налоговых ставок с учетом изменений российского законодательства и международных договоров;

необходимо внедрение внутренних контрольных процедур, дублирующих алгоритмы ФНС.

При этом расширение практики налогового мониторинга (по данным на 2026 год, в нем участвуют 732 компании) создает альтернативный режим взаимодействия, основанный на принципах открытости и прозрачности.

Введенная с 2025 года прогрессивная шкала фиксированного налога на прибыль КИК (от 5 млн. руб. за одну КИК до 25 млн. руб. за пять и более компаний) требует автоматизированного учета количества контролируемых компаний и своевременного представления уведомлений [3].

Кроме того, как отмечают специалисты ФНС, механизм взаимного зачета налогов может не сработать при выплатах в юрисдикции с денонсированными или приостановленными СОИДН, что необходимо учитывать при планировании трансграничных операций.

Проведенный анализ позволяет выделить ключевые результаты, характеризующие влияние цифровых инструментов налогового контроля на международное налогообложение. В целях систематизации полученных данных основные результаты сгруппированы по четырем направлениям: цифровая автоматизация контроля расчетов с нерезидентами, усиление требований к документальному подтверждению, трансформация подходов к управлению налоговыми рисками, а также изменения в системе налогообложения контролируемых иностранных компаний и зачета иностранных налогов. Каждое направление сопровождается

количественными показателями, отражающими масштаб произошедших изменений. Обобщенные данные представлены в таблице 1.

Выводы. Таким образом, цифровая трансформация налогового контроля в России достигла стадии автоматизированного междокументарного сопоставления. Внедрение с 2026 года новых контрольных соотношений по расчетам с иностранными организациями создало систему тотальной автоматической проверки, не оставляющую возможности для формального устранения ошибок. Влияние на международное налогообложение носит двойственный характер. С одной стороны, цифровизация повышает прозрачность и снижает административную нагрузку на добросовестных налогоплательщиков. С другой – создает новые риски, связанные с ужесточением требований к документальному подтверждению и изменением порядка применения международных соглашений.

Таблица 1

Влияние цифровых инструментов налогового контроля на международное налогообложение

Направление анализа	Ключевые результаты	Статистические данные
Цифровая автоматизация контроля расчетов с нерезидентами	Внедрение автоматизированного контура проверки отчетности налоговых агентов: сопоставление выплат с удержанным налогом, выявление расхождений между разделами расчета, выделение операций с взаимозависимыми компаниями. Несоблюдение контрольных соотношений влечет требование пояснений в 5-дневный срок.	Новых контрольных соотношений: 7 Срок пояснений: 5 дней Налоговых агентов: более 50 тыс.
Усиление требований к документальному подтверждению	Ужесточение требований к документальному обоснованию льготных ставок налога у источника. Изменение порядка применения приостановленных СОИДН с 1 января 2026 года.	Приостановленных СОИДН: 39. Действующих СОИДН: Более 70. Срок подтверждения статуса: до окончания налогового периода
Трансформация подходов к управлению налоговыми рисками	Смена парадигмы управления рисками: возрастание значимости предварительного аудита, актуализация ставок, внедрение внутренних процедур, дублирующих алгоритмы ФНС. Альтернативный режим взаимодействия через налоговый мониторинг.	Участников налогового мониторинга (2026): 732 Рост за 5 лет: в 3,5 раза Доля автоматизированных проверок: более 95%
Изменения в системе налогообложения КИК и зачета иностранных налогов	Введение прогрессивной шкалы фиксированного налога на прибыль КИК. Риски невозможности взаимного зачета налогов по приостановленным СОИДН.	Фиксированный налог: 1 КИК – 5 млн. руб., 2 КИК – 10 млн. руб. 3 КИК – 15 млн. руб. 4 КИК – 20 млн. руб. 5+ КИК – 25 млн. руб. Срок уведомления: 20 марта Уведомлений о КИК: более 15 тыс.

Таким образом, цифровизация налогового контроля в России трансформирует не только процедурные аспекты администрирования, но и саму модель управления налоговыми рисками в международном налогообложении, требуя от налогоплательщиков выработки новых стратегий адаптации.

Список литературы:

1. Костина, Т.В. Безопасность финансовых систем в условиях цифровой экономики / Т.В. Костина // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сборник материалов VII Международной научно-практической

конференции, Донецк, 18 октября 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 82-286. – EDN VEUUFP.

2. Смотрицкая, А. Документируйте операции с нерезидентами, страхуйте риски двойного налогообложения и автоматизируйте контроль отчетности. – Текст: электронный // CFO Russia. – 2026. – 4 февраля. – URL: https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=96579 (дата обращения: 22.03.2026).

3. ФНС изменила формулу для проверки расчета налогов с доходов, выплаченных иностранным компаниям. – Текст: электронный // Время бухгалтера. – 2026. – 2 января. – URL: https://www.v2b.ru/2025/12/30/fns-izmenila-formulu-dlya-proverki-rascheta-nalogov-s-dohodov/ (дата обращения: 22.03.2026).

4. О прибыли зарубежных компаний нужно отчитываться по-новому. – Текст: электронный // Бухгалтерия.ру: [сайт]. – 2026. – 5 января. – URL: https://www.buhgalteria.ru/news/o-pribyli-zarubezhnykh-kompaniy-nuzhno-otchityvatsya-po-novomu.html (дата обращения: 22.03.2026).

Прялин М.Я., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
prialin01@mail.ru; tv.kostina@mail.ru.

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Актуальность. В условиях глобализации мирового хозяйства и усиления конкурентной борьбы международные компании сталкиваются с необходимостью поиска новых источников устойчивого развития. Одним из ключевых инструментов, позволяющих компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, является стратегическое партнёрство. В связи с этим актуальным становится исследование роли стратегического партнёрства как фактора, определяющего траекторию развития международных компаний.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретической и методологической базой послужили современные и классические труды отечественных и зарубежных авторов. Исследованием вопросов стратегического партнерства занимались такие авторы: Андреева А.Л., Воробьева А.В., Михайленко А.Н., М.А. Бобиной, Ю.Г. Жеглова, М.Ю. Портер.

Цель исследования: определить роль стратегического партнёрства в развитии международных компаний, выявить основные формы партнёрских отношений и обосновать факторы, влияющие на их эффективность.

Результаты исследования. Стратегическое партнёрство в международном бизнесе представляет собой долгосрочное, взаимовыгодное сотрудничество между независимыми компаниями, направленное на достижение общих целей, которые невозможно или затруднительно реализовать в одиночку. В отличие от традиционных рыночных сделок, партнёрские отношения базируются на совместном использовании ресурсов, взаимном доверии, разделении рисков и долгосрочной координации деятельности. Ключевыми формами стратегического партнёрства являются совместные предприятия, альянсы в области исследований и разработок, стратегические

соглашения о совместном выходе на новые рынки, а также долгосрочные кооперационные цепочки с ключевыми поставщиками [2].

Анализ практики международных компаний показывает, что стратегическое партнёрство выполняет ряд критически важных функций в процессе их развития. Во-первых, партнёрства обеспечивают доступ к комплементарным ресурсам и компетенциям. Компания может получить доступ к технологиям, патентам, каналам дистрибуции или управленческому опыту партнёра без необходимости полного поглощения или самостоятельного создания этих активов. Во-вторых, стратегические альянсы позволяют разделить инвестиционные риски, особенно в высокозатратных и высокорисковых проектах. В-третьих, партнёрские отношения способствуют ускорению выхода на новые рынки, особенно в странах с высокой степенью регуляторных барьеров, где наличие локального партнёра является критическим фактором успеха [3].

Особое значение стратегическое партнёрство приобретает в условиях современных геополитических вызовов и трансформации глобальных цепочек создания стоимости. Компании, имеющие устойчивые партнёрские сети, демонстрируют более высокую устойчивость к внешним шокам, связанным с санкционными ограничениями, логистическими сбоями и волатильностью рынков. Например, в фармацевтической отрасли партнёрства между крупными корпорациями и биотехнологическими стартапами стали основным механизмом инновационного развития, позволяя ускорить вывод новых препаратов на рынок.

Эффективность стратегического партнёрства определяется совокупностью факторов, среди которых ключевое место занимают институциональная совместимость партнёров, качество управленческих процессов и способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Исследования показывают, что значительная часть альянсов распадается в первые годы существования именно из-за недостаточного внимания к вопросам управления партнёрскими отношениями. Критически важными условиями успеха выступают:

чёткое распределение прав собственности и контрольных функций;

наличие механизмов разрешения конфликтов;

прозрачность обмена информацией;

культурная совместимость управленческих команд.

Важным аспектом является государственная поддержка стратегического партнёрства как инструмента повышения конкурентоспособности национальных компаний на международной арене. Меры государственной политики, такие как заключение межправительственных соглашений о торгово-экономическом сотрудничестве, создание особых экономических зон, создают институциональную среду, способствующую формированию устойчивых партнёрских сетей. В контексте направления «Государственное и муниципальное управление» анализ данных механизмов приобретает особую значимость, поскольку позволяет оценить эффективность государственного регулирования как фактора развития международного бизнеса [1].

Выводы. Таким образом, стратегическое партнёрство выступает важнейшим инструментом развития международных компаний, обеспечивая доступ к комплементарным ресурсам, разделение рисков и ускорение выхода на новые рынки. Эффективность партнёрских отношений зависит от качества управления, институциональной совместимости и способности адаптироваться к изменениям внешней среды. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой методических подходов к оценке эффективности стратегического партнёрства в условиях трансформации глобальных цепочек создания стоимости, а также с анализом

роли государственной политики в формировании благоприятной институциональной среды для развития партнёрских отношений.

Список литературы:

1. Андреев, А.Л. Сстратегическое партнерство: к характеристике актуального политического феномена / А.Л. Андреев. – Текст: электронный // Вестник Института социологии. – 2020. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-k-harakteristike-aktualnogo-politicheskogo-fenomena (дата обращения: 22.03.2026).

2. Воробьев, А.В. Сущность стратегического партнёрства в международных отношениях / А.В. Воробьев. – Текст: электронный // Этносоциум и межнациональная культура. – 2022. – №171. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-strategicheskogo-partnyorstva-v-mezhdunarodnyh-otnosheniyah (дата обращения: 22.03.2026).

3. Михайленко, А.Н. Стратегическое партнерство и союзничество в международных отношениях / А.Н. Михайленко // Этносоциум и межнациональная культура. – 2023. – №183. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-partnerstvo-i-soyuznichestvo-v-mezhdunarodnyh-otnosheniyah (дата обращения: 22.03.2026).

Пузырёв М.И., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
mipuzyrev2003@mail.ru

ФИШИНГ И СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ КАК КЛЮЧЕВЫЕ УГРОЗЫ ДЛЯ НАЛОГОВЫХ ДАННЫХ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Актуальность. Цифровая трансформация налоговых систем стала глобальным трендом, обусловленным стремлением правительств к повышению собираемости налогов и оптимизации администрирования. Однако интенсификация использования информационно-коммуникационных технологий в налоговой сфере имеет и обратную сторону: расширение поверхности атаки для киберпреступников, стремящихся получить доступ к конфиденциальной налоговой информации. Налоговые данные международного бизнеса представляют собой критически важный актив, включающий не только финансовые показатели, но и персональные данные сотрудников, коммерческую тайну и структуру бенефициарного владения. Компрометация указанных сведений способна привести не только к прямым финансовым потерям, но и к репутационному ущербу, а также к использованию полученной информации для совершения налоговых мошенничеств, включая хищение возмещений НДС и неправомерное получение налоговых кредитов.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема защиты налоговых данных от фишинга и социальной инженерии исследуется рядом учёных в России и за рубежом. Их работы охватывают различные аспекты кибербезопасности, методов атак, защиты информации и влияния цифровых угроз на налоговую систему. Мы можем выделить таких ученых как Кувалдина Т.Б., Гордиенко В.В., Комариков Д.Е. в работах которых рассматриваются цифровые угрозы, включая фишинг, и их воздействие на налоговую сферу. Зарубежные исследователи, такие как Тим Маурер и Артур Нельсон

изучают влияние кибератак на финансовую стабильность, включая угрозы, связанные с цифровыми преобразованиями в финансовой системе.

Цель исследования – выявить основные виды фишинговых атак и методов социальной инженерии, угрожающих налоговым данным международного бизнеса, а также разработать рекомендации по повышению устойчивости организаций к этим угрозам.

Результаты исследования. Проведенный анализ позволяет систематизировать ключевые характеристики современных фишинговых атак, нацеленных на налоговые данные международного бизнеса. Прежде всего, обращает на себя внимание высокий уровень технологической оснащенности злоумышленников и модульный принцип построения атак. Типовая схема включает несколько последовательных этапов: 1) создание фишингового ресурса, визуально неотличимого от официального портала налогового органа или внутрикорпоративной системы; 2) массовая или таргетированная рассылка электронных сообщений, имитирующих легитимную деловую переписку; 3) сбор введенных жертвами учетных данных; 4) использование похищенной информации для несанкционированного доступа к реальным налоговым системам или инициирования мошеннических транзакций; 5) легализация полученных преступным путем средств.

Особого внимания заслуживает эволюция методов социальной инженерии. Если ранее преобладали сообщения с провокационным содержанием, призывающим к немедленным действиям под угрозой блокировки счета или судебного преследования, то современные фишинговые кампании отличаются более изощренным подходом. Злоумышленники используют нейтральные формулировки, копируют официальный стиль коммуникации, включают в письма элементы, создающие иллюзию персонализации (ссылки на реальные реквизиты компании, имена сотрудников). Технический анализ изъятых образцов вредоносного кода демонстрирует применение механизмов автоматического перенаправления жертвы на легитимные ресурсы после ввода данных, что существенно увеличивает временной лаг между компрометацией учетной записи и ее обнаружением.

Современные исследования подчёркивают возрастающую роль социальной инженерии в атаках на корпоративные данные. Современная цифровизация финансовых процессов создаёт новые уязвимости, связанные с недостаточной киберграмотностью персонала и несовершенством систем внутреннего контроля [1].

Анализ региональной цифровизации, показывает, что внедрение цифровых технологий без сопутствующего повышения осведомлённости сотрудников увеличивает риски компрометации данных, включая налоговую информацию [2].

Международные отчёты (например, Verizon Data Breach Investigations Report) подтверждают, что фишинг остаётся доминирующим вектором атак на организации всех масштабов, а методы социальной инженерии становятся всё более изощрёнными, включая использование искусственного интеллекта для создания персонализированных сообщений.

Эффективность фишинговых атак и техник социальной инженерии обусловлена не столько технологическими уязвимостями систем, сколько эксплуатацией когнитивных особенностей человека: доверия к авторитетам, стремления помочь, страха негативных последствий и т.д. Злоумышленники тщательно анализируют организационную структуру компаний, изучают роли сотрудников и их доступ к данным – особенно к налоговой информации, которая сочетает высокую ценность с достаточно широким кругом лиц, имеющих к ней доступ.

Налоговая информация международного бизнеса представляет особую привлекательность для киберпреступников по ряду причин [3]:

Высокая коммерческая ценность. Данные о доходах, расходах, налоговых льготах и схемах оптимизации могут быть проданы конкурентам или использованы для шантажа.

Трансграничный характер. Международные компании оперируют в разных юрисдикциях, что усложняет координацию защиты и реагирования на инциденты.

Жёсткие требования регуляторов. Несоблюдение норм GDPR, FATCA, CRS и национальных законов влечёт крупные штрафы и репутационные потери.

Комплексный состав данных. Налоговая отчётность включает персональные данные сотрудников, финансовые показатели, контракты – всё это повышает масштаб потенциального ущерба при утечке.

Регулярность обновления. Ежеквартальная и годовая отчётность создаёт «периоды пиковой уязвимости», когда объёмы передаваемых данных резко возрастают.

Методы социальной инженерии постоянно эволюционируют: от массовых рассылок до высокоперсонализированных атак с применением искусственного интеллекта для генерации убедительных сообщений и имитации голоса (дипфейки). Злоумышленники комбинируют разные техники, создавая многоэтапные сценарии, которые обходят стандартные средства защиты.

Понимание типологии таких угроз – первый шаг к построению эффективной системы защиты. Ниже представлена классификация основных видов фишинга и техник социальной инженерии, нацеленных на получение доступа к налоговой информации международного бизнеса:

целевой фишинг (spear phishing) – атаки на конкретных сотрудников налоговых отделов с использованием персонализированной информации;

квидпрокво (quid pro quo) – предложения «помощи» в решении налоговых вопросов в обмен на учётные данные;

претекстинг – создание ложного сценария (например, звонок от имени налоговой службы) для получения конфиденциальной информации;

вишинг – телефонные атаки с целью вынудить сотрудника раскрыть данные или выполнить финансовые операции.

Данная классификация позволит: систематизировать риски по векторам атак; оценить вероятность и потенциальный ущерб для конкретных бизнес-процессов; подобрать целевые меры противодействия для каждого типа угроз; повысить осведомлённость сотрудников о наиболее актуальных сценариях атак.

Эффективность существующих мер защиты оценивается неоднозначно. С одной стороны, доказана результативность таких технических средств, как шифрование данных, межсетевые экраны, системы обнаружения вторжений и, в особенности, многофакторная аутентификация. С другой стороны, их непоследовательное применение, особенно в отношении доступа к облачным сервисам и системам дистанционного банковского обслуживания, нивелирует потенциальные преимущества. Ключевым фактором остается «человеческий фактор»: даже самые совершенные технические средства защиты оказываются бессильны, если сотрудник добровольно передает свои учетные данные или подтверждает мошенническую транзакцию под воздействием психологических манипуляций

Выводы. Проведенное исследование подтверждает, что фишинг и социальная инженерия являются критической угрозой для налоговых данных международного бизнеса, актуальность которой возрастает с цифровизацией налогового администрирования и усложнением трансграничных структур. Эволюция атак характеризуется повышением технической сложности, профессионализацией преступных сообществ и активным использованием глобальной цифровой инфраструктуры (анонимные домены, криптовалюты, облачные сервисы).

Выявленная уязвимость малого и среднего бизнеса требует дифференцированных подходов к кибербезопасности: доступных отраслевых стандартов, программ обучения и механизмов быстрого реагирования. Недостаток ресурсов и низкая осведомленность сотрудников делают этот сектор наиболее привлекательной целью для злоумышленников.

Список литературы:

1. Костина, Т. В. Безопасность финансовых систем в условиях цифровой экономики / Т.В. Костина // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 18 октября 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 82-286. – EDN VEUUFP.

2. Костина, Т. В. Региональная цифровизация: от smart-технологий к социальному прогрессу / Т. В. Костина // Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов : Материалы Всероссийского круглого стола, Донецк, 29 октября 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2025. – С. 127-137. – EDN FZVOLV.

3. Salleh, M. A. A., Nik Abdul Majid, W. Z., & Marzuki, M. M. (2025). Tax Digitalisation and Cybercrime: A Systematic Literature Review. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 15(1), 1-18.

Разумная В.В., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
razumnayavlada@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ: ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Актуальность. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и цифровой трансформации российские международные компании сталкиваются с ростом операционных, кибернетических и репутационных рисков. Традиционные фрагментированные модели управления рисками теряют эффективность, что обусловливает необходимость создания интегрированной модели, объединяющей стратегическое планирование, цифровые технологии и управление человеческим капиталом в единую систему, отвечающую требованиям экономической безопасности РФ.

Анализ последних исследований и публикаций. Вклад в разработку методологий внесли: С. Г. Опарин (синергия интегрированных систем управления рисками в условиях цифровизации), В. С. Балаян (интеграция цифровых технологий в управление рисками банков), М. Кроухи, Д. Галай, Р. Марк (алгоритмические модели на базе ИИ для прогнозирования финансовых рисков).

Цель исследования – анализ аспектов совершенствования системы управления рисками международной компании в условиях интеграция цифровых инструментов, обеспечения кибербезопасности и стратегического планирования.

Результаты исследования. Сегодня проблема заключается в отсутствии системной интеграции стратегического, цифрового и кадрового компонентов управления рисками. Современные исследования показывают, что BI-системы сокращают время выявления рисков на 37%, а обучение персонала снижает киберинциденты на 44% [1]. Отсутствует комплексная модель, интегрирующая все три компонента для российских международных компаний. Поэтому необходимо разработать и обосновать интегрированную модель управления рисками (IMRM-Model) для российских международных компаний, объединяющую стратегию, цифровизацию и управление персоналом.

Деятельность российских международных компаний (МК) в текущих реалиях характеризуется воздействием уникального набора факторов, которые делают невозможным прямое копирование западных стандартов COSO ERM или ISO 31000. К таким факторам относятся: дефицит квалифицированных кадров в сфере ИТ и риск-менеджмента вследствие «утечки мозгов», необходимость форсированного перехода на отечественное ПО (АСУ ТП, ERP) с непредсказуемым циклом зрелости, а также высокая волатильность логистических и финансовых коридоров.

Предлагаемая IMRM-Model базируется на трех равнозначных контурах (триада), замкнутых на стратегический центр принятия решений, где «Управление персоналом» выступает не ресурсной функцией, а равноправным субъектом управления рисками.

Компонент А: Стратегический контур (Адаптивность). В отличие от классических моделей, где стратегия определяет риск-аппетит, в IMRM-Model для российских МК реализуется принцип двусторонней связи.

Компонент Б: Цифровой контур (Резильентность). Цифровизация в IMRM-Model рассматривается не только как инструмент автоматизации, но и как зона критической уязвимости, требующая гибридного подхода.

Компонент В: Контур управления персоналом (HR Risk Management). Данный компонент является ключевым отличием IMRM-Model от зарубежных аналогов. В российских реалиях именно человеческий фактор стал главным проводником как киберугроз (социальная инженерия, инсайдерство), так и стратегических провалов.

Проведем анализ практик ПАО «Сибур», ПАО «НОВАТЭК» и ПАО «Газпром нефть» в контексте внедрения интегрированной модели управления рисками IMRM-Model.

В ПАО «НОВАТЭК» делают акцент на культуру безопасности и формализацию риск-менеджмента. НОВАТЭК демонстрирует высокий уровень формализации риск-менеджмента в области промышленной безопасности и охраны труда. В компании функционирует интегрированная система управления (ИСУ), которая охватывает 100% работников и подрядчиков во всех бизнес-единицах [2]. Это соответствует принципу «единого контура управления», заложенному в IMRM-Model (см. табл. 1).

Таблица 1

Оценка соответствия IMRM-Model в ПАО «НОВАТЭК»

Контур IMRM	Наличие практик	Зрелость интеграции
Стратегический	Частично (риски интегрированы в ИСУ, но акцент на ОТ и ПБ)	Средняя
Цифровой	Не раскрывается в открытых источниках	Низкая (информационно закрыт)
Управлениеперсоналом	Высокая (культура безопасности, вовлеченность персонала)	Высокая

Компания демонстрирует высокий уровень развития кадрового контура IMRM-Model в части управления профессиональными рисками и формирования культуры

безопасности. Система ориентирована преимущественно на промышленные риски, что сужает ее применение в контексте предложенной трехкомпонентной модели.

В ПАО «Газпром нефть» идет трансформация HR в стратегическую функцию и развивается цифровизация (см.табл.2). Газпром нефть демонстрирует наиболее продвинутый подход к кадровой составляющей интегрированного риск-менеджмента [3].

В рамках HR-трансформации компания перешла от традиционной модели «отдела кадров», ориентированной на административные задачи, к системе управления человеческим капиталом, напрямую влияющей на финансовые и операционные показатели. Компания является наиболее продвинутым примером интеграции кадрового и цифрового контуров IMRM-Model.

Таблица 2

Оценка соответствия IMRM-Model в ПАО «Газпром нефть»

Контур IMRM	Наличие практик	Зрелость интеграции
Стратегический	Высокая (HR как стратегический бизнес-партнер, связь с бизнес-результатами)	Высокая
Цифровой	Высокая (ИИ, предиктивная аналитика, автоматизация)	Высокая
Управление персоналом	Высокая (человеческий капитал как стратегическая дисциплина)	Высокая

Управление персоналом трансформировано в стратегическую функцию с измеримыми KPI, цифровизация HR-процессов достигла высокого уровня (предиктивная аналитика, ИИ), а риск-менеджмент рассматривается в контексте операционной эффективности

В ПАО «Сибур» применяют проектный подход и цифровизацию капитального строительства. Сибур демонстрирует высокий уровень компетенций в управлении рисками крупных инвестиционных проектов. Ключевой пример – проект «ЗапСибНефтехим» стоимостью $9,5 млрд., который был реализован с опережением графика [4]. Это свидетельствует о высокой зрелости проектного риск-менеджмента (см.табл. 3).

Таблица 3

Оценка соответствия IMRM-Model в ПАО ПАО «Сибур»

Контур IMRM	Наличие практик	Зрелость интеграции
Стратегический	Высокая (сценарный анализ рисков альянсов, проектный подход)	Высокая
Цифровой	Высокая (цифровые двойники, визуализация, продвинутая аналитика)	Высокая
Управление персоналом	Частично (в контексте проектного управления, но не раскрывается)	Средняя

Компания демонстрирует высокую зрелость стратегического и цифрового контуров IMRM-Model. Управление рисками капитальных проектов на уровне мировых стандартов, внедрение цифровых двойников и продвинутой аналитики, а также сценарное планирование при формировании стратегических альянсов являются сильными сторонами.

Выводы. IMRM-Model представляет собой адаптивную архитектуру управления рисками, учитывающую современные реалии российского международного бизнеса: технологический суверенитет, кадровый дефицит и стратегическую неопределенность. В отличие от классических фрагментированных подходов, данная модель обеспечивает синергию между цифровыми инструментами (российского происхождения), стратегическим планированием (сценарным) и управлением человеческими ресурсами,

превращая управление рисками из функции затратного контроля в механизм обеспечения устойчивости бизнеса.

Список литературы:

1. Использование инструментов бизнес-аналитики (BI) для оценки и управления рисками в банковском секторе. – Текст: электронный. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202509_194.pdf (дата обращения: 22.03.2026).

2. Novatek. Management Approach. – URL: https://www.novatek.ru/en/esg/safety/management/?id_4=453 (дата обращения: 22.03.2026).

3. HR-трансформация в нефтегазовой отрасли – опыт экспертов «Газпром нефти». – Текст: электронный. – URL: https://oilgasforum.ru/news/partnery/HR%20Transformation%20in%20the%20Oil%20and%20Gas%20Industry%20–%20Experience%20of%20Gazprom%20Neft%20Experts/ (дата обращения: 22.03.2026).

4. Formation of Conditions for a Strategic Alliance of Extractive Companies for Implementation of Gas Chemical Cluster Projects in Russia's East. – URL: https://ideas.repec.org/a/spr/rrorus/v9y2019i3d10.1134_s2079970519030067.html (дата обращения: 22.03.2026).

Романенко А.С. студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
lesha.romanenko.03@mail.ru

СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ПАО «ЛУКОЙЛ» КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Актуальность. ПАО «Лукойл» – одна из крупнейших нефтегазовых компаний мира, занимающая устойчивые позиции в глобальном энергетическом секторе. Несмотря на высокие финансовые показатели, значительные ресурсы и технологическую оснащённость, в системе управления конкурентоспособностью компании в последние годы выявляются критические «узкие места», снижающие её адаптивность к трансформационным вызовам XXI века, в связи с этим предлагается к рассмотрению стратегия дифференциации, как инструмента для совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика темы исследования отражена в научных работах следующих ученых, таки как Гавшина В.Е., Дмитриевский А.Н., Исмагилова, Р. Ш., а также на порталах BloombergNEF, McKinsey Energy Insights.

Цель исследования: рассмотреть доступный инструментарий дифференциации компании, как стратегический инструмент выживания и роста в условиях санкций, экологических ограничений и цифровой трансформации отрасли.

Результаты исследования. В условиях глобальной конкуренции на рынке нефтегазовой отрасли, где ключевые игроки (Rosneft, Gazprom Neft, Shell, BP, ExxonMobil) борются за ресурсы, рынки сбыта и технологическое лидерство, дифференциация становится критическим фактором устойчивого роста.

ПАО «Лукойл» – одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний России и мира, но её успех зависит не только от объёмов добычи, но и от уникального позиционирования, которое позволяет:

1. Укреплять лояльность клиентов (B2B и B2C).
2. Повышать рентабельность за счёт премиальных цен на дифференцированные продукты.
3. Снижать риски зависимости от колебаний цен на сырьевые товары.
4. Усиливаться на новых рынках (Азия, Африка, Европа) благодаря уникальным предложениям.

Проведенный краткий SWOT-анализ компании, с целью определения текущей позиции «Лукойла» на рынке представлен в таблице 1.

Анализ информации, представленной в таблице 1, позволяет сформировать основные стратегии дифференциации для повышения управления конкурентоспособностью компании.

Дифференциация по продукции. Премиальные марки топлива и смазочных материалов:

«Лукойл Экто» – топливо с улучшенными экологическими характеристиками (снижение выбросов CO_2 на 5-7%);

«Лукойл Genesis» – линия высокотехнологичных моторных масел для премиальных автомобилей (конкуренция с Castrol, Mobil 1).

Таблица 1

Краткий SWOT-анализ компании «ЛУКОЙЛ»

Сила (S)	**Слабость (W)**
Вертикальная интеграция (добыча → переработка → сбыт) Сильный бренд на российском рынке Инновационные проекты (например, «Лукойл-Инжиниринг») Расширение в Азию и Африку	Зависимость от российского рынка (санкционные риски) Отставание в «зелёной» трансформации по сравнению с европейскими компаниями Низкая дифференциация в сегменте розничных АЗС (по сравнению с BP, Shell)
Возможность (O)	**Угроза (T)**
Рост спроса на экологичное топливо и продукты с низким углеродным следом Цифровизация и автоматизация процессов Развитие водородной энергетики	Санкции и ограничения на экспорт Конкуренция с государственными компаниями (Роснефть) Переход мира на альтернативные источники энергии

Биотопливо и синтетическое топливо – развитие направления «зелёной» энергетики (например, сотрудничество с компаниями в области водородных технологий).

Уникальные нефтехимические продукты. Разработка специализированных полимеров и пластмасс для автомобильной, медицинской и упаковочной промышленности. Производство высокооктановых компонентов для авиационного и гоночного топлива.

Дифференциация по технологиям и инновациям. Цифровые решения и автоматизация. Внедрение ИИ и больших данных для оптимизации добычи и логистики. Система «Цифровое месторождение» – предиктивная аналитика для повышения нефтеотдачи. Беспилотные танкеры и дроны для мониторинга трубопроводов. Блокчейн для прозрачности поставок нефти и газа (пилотные проекты с Gazprom Neft).

Дифференциация в сфере услуг и клиентского опыта. «Лукойл» как мультисервисная платформа:

Кафе и магазины премиальных товаров (например, кофе «Лукойл Coffee», аналогично BP’s Wild Bean Café).

Зоны отдыха и зарядки электромобилей («Лукойл Электро»).

Цифровые сервисы: мобильное приложение с бонусами, бесконтактная оплата, личный кабинет.

Программа «Лукойл Клаб» с индивидуальными скидками и бонусами.

Big Data-анализ покупательского поведения для таргетированных предложений.

Рекомендации по внедрению стратегии дифференциации.

Краткосрочные меры (1-2 года).

Запуск новых премиальных продуктов (например, биотопливо, синтетические масла).

Модернизация АЗС – внедрение цифровых сервисов и зон отдыха.

Активная маркетинговая кампания по продвижению эко-инициатив.

Среднесрочные меры (3-5 лет).

Инвестиции в «зелёные» технологии (CCUS, водородная энергетика).

Расширение на азиатские рынки с акцентом на экологичные решения.

Создание инновационного хаба для разработки новых нефтехимических продуктов.

Долгосрочные меры (5+ лет).

Переход к модели «энергетической компании будущего» (не только нефть и газ, но и возобновляемая энергетика).

Глобальное лицензирование технологий (например, продажа ноу-хау по переработке ПНГ).

Формирование экосистемы (включая зарядку электромобилей, солнечную энергетику, цифровые сервисы).

Выводы. Стратегия дифференциации для ПАО «Лукойл» представляет собой многоуровневый подход, направленный на укрепление позиций компании в условиях глобальной трансформации энергетического сектора. Основные выводы исследования можно сформулировать следующим образом: необходимость дифференциации в современных реалиях, глобальный энергетический переход (уход от углеводородов к возобновляемым источникам) требует от ПАО «Лукойл» не только сохранения традиционных активов, но и развития новых направлений (водород, биоэнергетика, улавливание углерода). Санкционное давление и геополитическая нестабильность делают диверсификацию рынков и продуктов критически важной для устойчивости бизнеса. Цифровизация и автоматизация становятся обязательными условиями конкурентоспособности, что требует инвестиций в ИИ, Big Data и робототехнику. Стратегия дифференциации для ПАО «Лукойл» – это не просто конкурентное преимущество, а необходимость для выживания в условиях глобальных вызовов, чтобы сохранить лидерство на традиционных рынках (Россия, СНГ) за счёт инноваций и улучшения клиентского опыта, освоить новые ниши (эко-топливо, водород, цифровые сервисы), обеспечивая устойчивый рост. Укрепить репутацию как ответственного и прогрессивного игрока на мировом энергетическом рынке.

Список литературы:

1. Методика оценки конкурентоспособности предприятия нефтегазовой отрасли на примере ПАО «ЛУКОЙЛ». – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-neftegazovoy-otrasli-na-primere-pao-lukoyl (дата обращения 04.02.2026).

2. Top Oil Merchant Vitol Will Stop Trading Russian Crude // Bloomberg delivers business and markets news. – URL: https://www.bloomberg.com/ (дата обращения 16.03.2026).

3. Гавшина, В.Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / В.Е. Гавшина. – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-

otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-1?ysclid=ml7zn4md3l472385548 (дата обращения 16.03.2026).

4. Официальный сайт компании ПАО «ЛУКОЙЛ». – Текст: электронный. – URL: https://lukoil.ru/(дата обращения 16.03.2026).

5. Кузнецова, М.А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов / М.А. Кузнецова. – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-s-tselyu-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomicheskih-subektov?ysclid=mnbo6p31gg507324388/(дата обращения 16.03.2026).

Тавадян Д.А., студент
Научный руководитель: Воробьева Ю.С.
Донецкий государственный университет, РФ
tavadiana1@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ ЯНДЕКС НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Актуальность. В условиях цифровой трансформации экономики и возрастания роли нематериальных активов в структуре капитала высокотехнологичных компаний оценка рыночной стоимости бизнеса становится ключевым инструментом эффективного корпоративного управления. В то же время в условиях активного развития IT-рынка, постоянных изменений бизнес-моделей и роста масштабов цифровизации оценка стоимости высокотехнологичных компаний требует применения современных методов, позволяющих учитывать перспективы роста и высокие риски.

Цель исследования – рассмотреть практические методы оценки рыночной стоимости бизнеса, а также определить роль данной оценки в управлении предприятием на примере компании «Яндекс».

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиями проблем управления IT-компанией занимались Кривошеев Д.Н., Шеметова О.В., Марущак Т.Б., Меркулина И.А., Кудрова Н.А., Кирпичева М.А., Макаров О.А., Газиев А., а оценки стоимости бизнеса Абакумова, А. В., Ковалева И.П., Воблая И.Н. и др.

Результаты исследования. В рамках исследования было установлено, что для компаний с платформенной бизнес-моделью, таких как ПАО «Яндекс», приоритетное значение при оценке стоимости приобретают методы, учитывающие будущие экономические выгоды и рыночные ожидания, такие как: доходный подход, который капитализирует прогнозируемые свободные денежные потоки с учетом их риска через ставку дисконтирования, отражающую альтернативную доходность и волатильность; метод экономической добавленной стоимости, фокусирующийся на превышении операционной прибыли над стоимостью капитала. Дополнительно используются рыночные мультипликаторы (например, P/E, EV/EBITDA), которые напрямую вбирают в себя ожидания инвесторов относительно будущего роста и доходности, а также опционные модели, оценивающие гибкость управления в условиях неопределенности, например возможность отсрочить, расширить или закрыть проект в ответ на рыночные сигналы.

Ключевым элементом стоимости бизнеса выступает способность генерировать будущие денежные потоки, при этом значительная часть стоимости современных компаний формируется за счет нематериальных активов: бренда, репутации, технологий, клиентской базы и компетенций персонала [1; 2].

Экономическая модель Яндекса основана на принципах платформенной экономики, при которой создаётся единое цифровое пространство, обеспечивающее сетевые эффекты. Ключевым и наиболее зрелым сегментом остается поиск, формирующий основу доходной базы за счет рекламной монетизации и технологий машинного обучения.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Яндекс» за период 2023-2025 гг. свидетельствует о стабильном росте масштабов деятельности и повышении финансовой устойчивости.

В рамках доходного подхода была применена модель дисконтированных денежных потоков. На основе прогноза денежных потоков на период 2026-2030 гг. (прогнозируемый рост выручки с 1 400 млрд. руб. в 2026 г. до 2 200 млрд. руб. в 2030 г. при росте EBITDA с 270 до 390 млрд. руб.) и терминальной стоимости, рассчитанной по модели Гордона с долгосрочным темпом роста 2%, стоимость предприятия была определена в размере 1,8 трлн. руб. При количестве акций в обращении около 393 млн штук расчётная стоимость одной акции составила 4 500 руб., что превышает рыночную цену (4 300 руб.) примерно на 5%, что может свидетельствовать о умеренной недооценке акций рынком.

Сравнительный подход, основанный на анализе финансовых мультипликаторов, позволил сопоставить оцениваемую компанию с рыночными аналогами и текущими рыночными ожиданиями инвесторов. По итогам III квартала 2025 года были рассчитаны ключевые мультипликаторы для ПАО «Яндекс»: P/E (Price to Earnings) составил 45,0, что отражает высокие ожидания рынка относительно будущего роста; P/S (Price to Sales) – 4,25, указывающий на относительно привлекательную оценку компании по отношению к объёму выручки; EV/EBITDA (Enterprise Value to EBITDA) – 21,8, что находится в пределах средних значений для IT-компаний. Показатель долговой нагрузки Debt/EBITDA составил 1,87, что подтверждает приемлемый уровень финансового риска. Применение сравнительного подхода показало, что рыночная оценка ПАО «Яндекс» в целом соответствует характеристикам быстрорастущей технологической компании и дополняет результаты, полученные в рамках доходного подхода.

В целях повышения стоимости компании были разработаны предложения по усилению технологического лидерства и монетизации инноваций (табл. 1).

Таблица 1

Модели монетизация инноваций компании

Модель монетизации	Описание	Источник
Лицензирование ИИ-технологий	Передача прав на использование языковых моделей и алгоритмов компьютерного зрения корпоративным клиентам (банки, телеком-операторы, ритейл) позволяет формировать стабильный B2B-доход.	Аналогичная модель успешно применяется Microsoft (Azure AI) и IBM Watson [3]
Подписка на премиальные ИИ-сервисы	Введение корпоративных тарифов на расширенные функции YaLM (аналитика больших данных, генерация контента, автоматизация бизнес-процессов) может стать одним из ключевых источников роста.	Данная модель соответствует опыту OpenAI (ChatGPT Enterprise) [6].
Монетизация данных	Использование обезличенных данных экосистемы (Яндекс Маркет, Яндекс Карты, Яндекс Еда) для предоставления аналитических отчётов ритейлерам и производителям позволяет получать дополнительную выручку при соблюдении требований законодательства о персональных данных.	Практика аналогичных решений широко распространена у Amazon AWS и Google Analytics [4; 7].
Развитие партнёрских программ внутри экосистемы	Получение комиссии с продаж услуг партнёров через Яндекс Маркет и Яндекс Услуги (по аналогии с Ozon Premium) является масштабируемым источником дохода.	Отчетность ПАО «Яндекс» за 2025 год [5]

Оптимизация операционной модели и снижение издержек рассматриваются как ключевой фактор повышения рентабельности. Внедрение технологий Robotic Process Automation, переход к гибридной облачной модели, использование роботизированной доставки и оптимизация кадровых затрат позволят снизить совокупные операционные расходы на 15–20%. Это позволит повысить рентабельность EBITDA на 3,5-4,5 процентных пункта и высвободить ресурсы для инвестиций в ИИ-разработки.

Выводы. Оценка рыночной стоимости бизнеса является ключевым инструментом стоимостно-ориентированного управления, позволяющим обосновывать стратегические решения и повышать инвестиционную привлекательность компании.

Список литературы:

1. Абакумова, А. В. Оценка стоимости бизнеса в современных условиях: подходы и методы / А. В. Абакумова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 23 (470). – С. 224-227. – URL: https://moluch.ru/archive/470/104020.

2. Ковалева, И. П. Современные подходы к оценке конкурентоспособности и стоимости бизнеса / И. П. Ковалева, И. Н. Воблая, М. С. Стрижак // Вестник Академии знаний. – 2024. №3 (62). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-i-stoimosti-biznesa (дата обращения: 05.04.2026).

3. Пресс релиз Microsoft «Стратегия лицензирования Azure AI, 2025». – Текст: электронный // Официальный сайт Microsoft Azure. – URL: https://azure.microsoft.com/ (дата обращения: 18.12.2025).

4. Аналитический обзор Google «Данные как актив: модели монетизации, 2025». – Текст: электронный // Официальный сайт Google Cloud. – URL: https://cloud.google.com/ (дата обращения: 18.12.2025).

5. Финансовая отчётность ПАО «Яндекс» за 2025 год. – Текст: электронный // Материалы для инвесторов ПАО «Яндекс». – URL: https://ir.yandex.ru/ (дата обращения: 18.12.2025).

6. Аналитический обзор OpenAI «Бизнес модели генеративного ИИ, 2025». – Текст: электронный // Официальный сайт OpenAI. – URL: https://openai.com/ (дата обращения: 18.12.2025).

7. Отчёт Amazon AWS «Монетизация больших данных, 2025». – Текст: электронный // Официальный сайт Amazon AWS. – URL: https://aws.amazon.com/ (дата обращения: 18.12.2025).

8. Газиев, А. А. Проблемы управления IT-бизнесом / А. А. Газиев // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы IX Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 23 апреля 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 307-308. – EDN TFYTPT.

9. Управление IT-компанией: инвестиционный аспект / И. А. Меркулина, Н. А. Кудрова, М. А. Кирпичева, О. А. Макаров. – Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – 179 с. – ISBN 978-5-7764-0981-3. – EDN TRBGPV.

10. Кривошеев, Д. Н. Повышение эффективности системы управления быстрорастущей IT-компанией как фактор её экономического развития / Д. Н. Кривошеев, А. Д. Ишков // Актуальные проблемы экономики и управления : сборник материалов Всероссийского научно-практического форума, посвященного 95-летию университета, Брянск, 23 апреля 2025 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2025. – С. 299-302. – EDN TEVZVZ.

Филатова А.А., студент
Научный руководитель: Завгородняя Ю.В., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
filatova.anyuta04@mail.ru

МИРОВОЙ РЫНОК ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Актуальность. Венчурный капитал играет всё более значимую роль в стимулировании инновационного развития экономики. В настоящее время фиксируется кардинальная переориентация инвестиционных потоков, смена приоритетов в распределении финансовых ресурсов и формирование новых механизмов взаимодействия между участниками рынка. Особое значение приобретает изучение того, как венчурный капитал адаптируется к текущим экономическим реалиям, включая действие санкционных ограничений и трансформацию цепочек создания стоимости.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные российские учёные активно исследуют венчурный рынок, опираясь на данные РВК и фонда «Сколково». Среди них: Ю. Н. Варнакова и А. С. Малыгин анализируют влияние санкций 2022 года и предлагают решения для улучшения нормативно-правовой базы и защиты интеллектуальной собственности [1]; Н.В. Цехомский и М.В. Сакиев изучает институциональные механизмы развития венчурного рынка в условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала и цифровизации экономики [2]; Е.А. Буханов рассматривает переход от классических фондов к цифровым моделям венчурного финансирования и необходимость адаптации нормативной базы для интеграции в глобальную инновационную экосистему [3].

Цель исследования: провести комплексный анализ современного состояния мирового венчурного рынка и выявить ключевые тенденции его развития.

Результаты исследования. Анализ распределения венчурных инвестиций по секторам экономики демонстрирует ярко выраженную тенденцию к концентрации капитала в высокотехнологичных отраслях (табл. 1).

Таблица 1

Динамика инвестиций по секторам экономики (составлено автором)

Сектор	2023 г.	2024 г.	2025 г.
ИИ и машинное обучение	185,4 млрд дол	225,8 млрд дол	245,6 млрд дол
Биотехнологии	62,3 млрд дол	70,4 млрд дол	75,8 млрд дол
Чистая энергетика	48,7 млрд дол	56,3 млрд дол	60,4 млрд дол
Финтех	42,1 млрд дол	46,9 млрд дол	50,2 млрд дол
Другие секторы	87,1 млрд дол	70 млрд дол	63,2 млрд дол

Искусственный интеллект и машинное обучение стали безусловным лидером инвестиционного интереса: с 2023 по 2025 год объем вложений в этот сектор увеличился с 185,4 до прогнозируемых 245,6 млрд долларов. Такой впечатляющий рост на 32% за два года объясняется активным внедрением AI-технологий в различные сферы бизнеса, от производства до сферы услуг [4].

Биотехнологический сектор показывает стабильный рост инвестиций – с 62,3 до 75,8 млрд долл. США. Это связано с развитием фармацевтической отрасли и появлением инновационных медицинских решений, которые становятся все более востребованными в условиях растущего внимания к здоровью населения [5].

Сектор чистой энергетики демонстрирует уверенный рост с 48,7 до 60,4 млрд долларов, что отражает глобальный тренд на экологичное производство и переход к

возобновляемым источникам энергии. Инвесторы все активнее поддерживают проекты, направленные на снижение углеродного следа и развитие зеленых технологий [6].

Финтех-сектор, хотя и показывает положительную динамику, демонстрирует более умеренные темпы роста – с 42,1 до 50,2 млрд долл. США. Это объясняется тем, что данный сектор уже достаточно зрелый и не обладает таким высоким потенциалом роста, как другие высокотехнологичные направления [7].

Примечательно, что инвестиции в другие секторы постепенно сокращаются: с 87,1 до прогнозируемых 63,2 млрд долл. США, что свидетельствует о явной переориентации капитала в более перспективные технологические направления [8] (табл. 2).

Таблица 2

Географическое распределение капиталовложений (составлено автором)

Регион	2023 г.	2024 г.	2025 г.
США	68 %	70 %	71 %
Европа	15 %	14 %	13 %
Азия	11 %	12 %	12 %
Другие	6 %	4 %	4 %

Американское доминирование на венчурном рынке продолжает укрепляться. Доля США в глобальных инвестициях выросла с 68% до прогнозируемых 71%. Это объясняется наличием развитой экосистемы венчурного финансирования, большого количества технологических компаний и благоприятной регуляторной средой, которая привлекает как местных, так и международных инвесторов [4].

Европейский рынок показывает небольшое снижение доли с 15% до 13%, что связано с геополитическими факторами и усилением конкуренции со стороны азиатского региона. Тем не менее Европа остается важным игроком на рынке венчурных инвестиций [8].

Азиатский регион демонстрирует устойчивый рост – с 11% до 12%, благодаря развитию технологических хабов и появлению новых инновационных центров. Особенно активно развиваются рынки Китая, Южной Кореи и некоторых стран Юго-Восточной Азии [9] (табл. 3).

Таблица 3

Параметры инвестиционного климата (составлено автором)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Средний чек (млн $)	5,2 млн. дол.	6,8 млн. дол.	7,9 млн. дол.
Крупнейшие сделки	120 млн. дол.	150 млн. дол.	180 млн. дол.
Количество раундов	8500 млн. дол.	8200 млн. дол.	8000 млн. дол.
Успешные выходы (%)	32 млн. дол.	34 млн. дол.	36 млн. дол.

Наблюдается четкая тенденция к укрупнению инвестиционных сделок. Средний размер инвестиционного чека увеличился с 5,2 млн. до прогнозируемых 7,9 млн. долларов, что говорит о повышении доверия инвесторов к венчурному рынку и их готовности вкладывать более значительные суммы в перспективные проекты [4; 7].

Количество крупнейших сделок растет: с 120 до прогнозируемых 180 сделок, что указывает на консолидацию рынка и появление более масштабных инвестиционных проектов [5; 8]. При этом общее количество инвестиционных раундов постепенно снижается – с 8500 до 8000, что связано именно с укрупнением инвестиционных сделок [6; 9].

Успешность выходов из инвестиций растет: с 32% до 36%, что свидетельствует об улучшении качества инвестиционных проектов и повышении эффективности работы венчурных фондов [7; 9]. Инвесторы становятся более избирательными при выборе

объектов инвестирования, что положительно сказывается на общей результативности рынка [8].

Формируется собственная модель венчурного финансирования, основанная на государственной поддержке и развитии частных инициатив. Создаются новые механизмы привлечения инвестиций, адаптированные к текущим экономическим условиям, что способствует укреплению позиций российских игроков на локальном рынке [5; 9].

Выводы. Исследование современного состояния мирового рынка венчурного капитала показало, что рынок демонстрирует устойчивую положительную динамику развития. Ключевым трендом является технологическая переориентация инвестиционных потоков с акцентом на искусственный интеллект, биотехнологии и чистую энергетику. При этом наблюдается значительное усиление позиций США как доминирующего игрока с долей около 71% в глобальных инвестициях, хотя азиатский регион также укрепляет свои позиции.

В России формируется собственная модель венчурного финансирования, основанная на сочетании государственной поддержки и частных инициатив, что способствует развитию национальной инновационной экосистемы.

Таким образом, мировой венчурный рынок находится в стадии трансформации, характеризующейся технологическим развитием, географической концентрацией и повышением качества инвестиционных проектов, при этом российский рынок демонстрирует потенциал для дальнейшего развития в новых экономических условиях.

Список литературы:

1. Венчурный двигатель от РВК // Фонд «Сколково». – URL: https://sk.ru/news/venchurnyy-dvigatel-ot-rvk/ (дата обращения: 24.03.2026).

2. Цехомский, Н. В. Институциональные механизмы формирования национальной венчурной системы в условиях структурной трансформации экономики / Н. В. Цехомский, М. В. Сакиев // Искусственные общества. – 2026. – Т. 21. Выпуск 1. – URL: https://artsoc.jes.su/s207751800037571-7-1/ DOI: 10.18254/S207751800037571-7 (дата обращения: 24.03.2026).

3. Буханов, Е. А. Трансформация моделей венчурного финансирования в цифровой экономике: современные тренды и перспективы / Е.А. Буханов // Вектор экономики. – 2025. – № 8. – URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/8/financeandcredit/Bukhanov.pdf.

4. РВК. Обзор российского венчурного рынка 2023–2025. – Текст: электронный. – URL: https://www.rvc.ru/ (дата обращения: 24.03.2026).

5. Фонд «Сколково». Статистика и аналитика венчурного рынка. – Текст: электронный. – URL: https://sk.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).

6. Минэкономразвития РФ. Развитие технологических компаний в России. – Текст: электронный. – URL: https://economy.gov.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).

7. ФРИИ. Отчёт о состоянии российского венчурного рынка. – Текст: электронный. – URL: https://iidf.ru/ (дата обращения: 25.03.2026).

8. СПАРК Интерфакс. Анализ рынка венчурных инвестиций. – Текст: электронный. – URL: https://spark-interfax.ru/ (дата обращения: 26.03.2026).

9. Росстат. Статистический сборник «Инновационная деятельность предприятий». – Текст: электронный. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 26.03.2026).

Черненко Д.А., студент
Научный руководитель: Завгородняя Ю.В., канд. экон. наук
Донецкий государственный университет, РФ
12347werd@mail.ru

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ ПО ТОРГОВЛЕ ТОВАРАМИ НА ПРИМЕРЕ РОССИИ И КИТАЯ

Актуальность. Международные коммерческие операции по торговле товарами являются основным инструментом интеграции национальных экономик в мировую хозяйственную систему. В современных условиях трансформации мировой экономики и изменения геополитической структуры особое значение приобретает анализ экспортных операций ведущих государств. По данным Всемирной торговой организации (ВТО), объем мирового экспорта товаров в 2024 г. составил около 24,5 трлн долл. США, при этом Китай обеспечил 14,6% мирового экспорта, занимая первое место в мире. В то же время Россия занимает значительно более скромную позицию в международной торговле, что требует сравнительного анализа структуры и эффективности экспортных операций. Выбор России и Китая для сравнительного анализа обусловлен тем, что данные страны занимают различное положение в мировой торговой системе. Китай является крупнейшим мировым экспортером товаров, тогда как Россия специализируется преимущественно на сырьевом экспорте. Сравнение этих моделей позволяет выявить особенности развития международных коммерческих операций в странах с различной структурой экономики [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы развития международной торговли и коммерческих операций рассматривались в работах отечественных и зарубежных ученых, таких как А. Смит, Д. Рикардо, П. Кругман, а также современных исследователей в области мировой экономики. Современные исследования показывают, что международная торговля формируется под влиянием технологического развития, геополитических факторов и структурных изменений мировой экономики. Китай демонстрирует устойчивый рост экспортного потенциала: в 2024 г. экспорт товаров достиг 3,6 трлн. долл. США, что составляет почти 15% мирового экспорта. При этом российский экспорт в 2024 г. составил 425,1 млрд. долл. США, что более чем в 8 раз меньше китайского показателя. Это свидетельствует о значительном различии масштабов и эффективности международных коммерческих операций данных стран [2].

Цель исследования является сравнительный анализ масштабов, структуры и динамики экспортных операций России и Китая как ключевой формы международных коммерческих операций в мировой торговле.

Результаты исследования. Международные коммерческие операции по торговле товарами включают экспорт и импорт материальных благ между странами и являются ключевым фактором экономического роста. Анализ показывает существенные различия в структуре и масштабах торговли России и Китая.

Китай является мировым лидером по объему экспорта товаров. В 2025 г. экспорт Китая достиг 3,77 трлн. долл. США, а положительное сальдо торгового баланса превысило 1,2 трлн. долл. США, что стало рекордным показателем. Более того, экспорт обеспечил около 33% экономического роста Китая, что свидетельствует о высокой зависимости экономики страны от внешней торговли.

В отличие от Китая, Россия демонстрирует более ограниченные экспортные возможности. Российский экспорт товаров в 2025 г. составил 420,1 млрд. долл. США, что на 28% ниже уровня предыдущего года. При этом структура российского экспорта

характеризуется высокой зависимостью от сырьевых товаров, прежде всего нефти, газа и металлов [3].

Важной тенденцией является изменение географической структуры российского экспорта. Доля стран Азии в российском экспорте увеличилась с 49% до 72%, тогда как доля европейских стран сократилась с 45% до 20%. Это свидетельствует о переориентации международных коммерческих операций России на азиатские рынки, прежде всего Китай [4].

Китай, напротив, демонстрирует диверсифицированную структуру экспорта, включающую высокотехнологичную продукцию. Объем экспорта высокотехнологичных товаров Китая достиг 825,2 млрд. долл. США, что подтверждает его технологическое лидерство.

Особое значение имеет торговое сотрудничество между Россией и Китаем. В 2024 г. объем товарооборота между двумя странами достиг рекордных 244,8 млрд. долл. США, что подтверждает усиление экономической интеграции. Китай стал крупнейшим торговым партнером России, обеспечивая более одной трети ее внешней торговли [5].

Для наглядности различий в масштабах и динамики экспортных операций представлен сравнительные графики (рис. 1, рис. 2).

Представленные данные позволяют сделать вывод о высокой чувствительности российского экспорта к внешним экономическим условиям.

В отличие от относительно стабильной, но ограниченной динамики российских показателей, экспорт Китая демонстрирует устойчивую восходящую тенденцию, что подтверждается данными, представленными на рис. 2.

Данные графики демонстрируют, что объем экспорта Китая превышает российский более чем в 8 раз. Это объясняется высокой конкурентоспособностью китайской промышленности, развитой производственной базой и активной государственной поддержкой экспортной деятельности. Китай сформировал одну из крупнейших экспортно-ориентированных экономик мира, основанную на развитой промышленной базе, глобальных производственных цепочках и активной государственной поддержке экспорта.

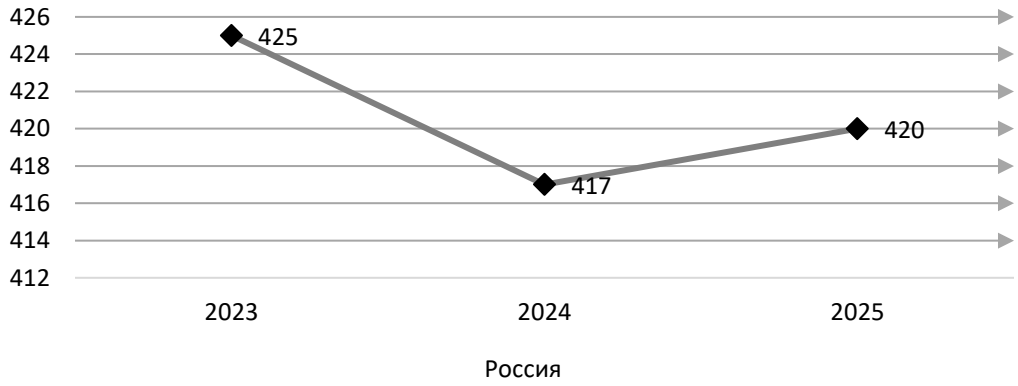


Рис. 1. Объемы экспорта товаров России 2023–2025 гг., млрд. долл. США

Ключевым отличием является структура экспорта. Китай экспортирует преимущественно продукцию обрабатывающей промышленности, включая электронику, машины и транспортное оборудование. Россия же специализируется на экспорте сырьевых ресурсов, что делает ее экспорт более зависимым от ценовой конъюнктуры мировых рынков.

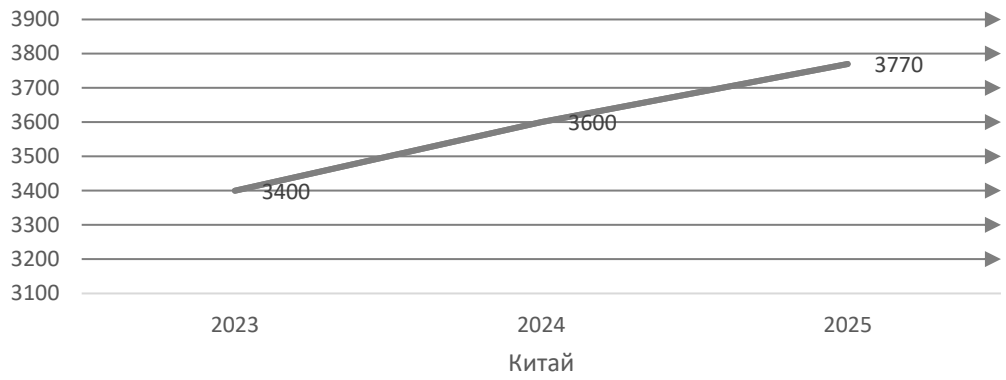


Рис. 2. Объемы экспорта товаров Китая 2023–2025 гг., млрд. долл. США

Также отставание России по объемам экспорта обусловлено рядом факторов.

К ним относятся высокая зависимость от сырьевых ресурсов, меньшая диверсификация промышленного производства, а также влияние международных экономических санкций, ограничивающих доступ к зарубежным рынкам, технологиям и инвестициям [6].

Выводы. Проведенный анализ показал существенные различия в масштабах и структуре международных коммерческих операций России и Китая.

Во-первых, Китай занимает лидирующие позиции в мировой торговле благодаря развитой промышленной базе, высокой доле высокотехнологичной продукции и активной государственной поддержке экспорта.

Во-вторых, российский экспорт характеризуется высокой сырьевой направленностью и большей зависимостью от колебаний мировых цен на ресурсы, что снижает его устойчивость.

В-третьих, на динамику российской внешней торговли также оказывают влияние геополитические факторы и санкционные ограничения, что способствует переориентации торговых потоков на азиатские рынки.

Таким образом, дальнейшее развитие международных коммерческих операций России связано с диверсификацией экспорта, развитием обрабатывающей промышленности и расширением торгового сотрудничества со странами Азии.

Список литературы:

1. World Trade Organization. World Trade Statistical Review 2025. – URL: https://www.wto.org (дата обращения: 20.02.2026).

2. TAdviser. Мировая торговля. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Мировая_торговля (дата обращения: 20.02.2026).

3. World Bank. World Development Indicators 2025. – URL: https://www.worldbank.org (дата обращения: 20.02.2026).

4. РБК. Товарооборот между Китаем и Россией достиг рекордных $244,8 млрд. – Текст: электронный. – URL: https://www.rbc.ru/economics/13/01/2025/6784b65d9a7947a78f5b5dfe (дата обращения: 20.02.2026).

5. РБК. Главные тренды мировой торговли. – Текст: электронный. – URL: https://www.rbc.ru/economics/22/02/2024/65d5b8619a79472f485bf473 (дата обращения: 20.02.2026).

6. WIPO. High-tech exports statistics 2024. – URL: https://www.wipo.int (дата обращения: 20.02.2026).

Шабанов М.А., студент
Научный руководитель: Костина Т.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
maksimshabanov033@gmail.com

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЁРСТВО КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ: GR-АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Актуальность. В условиях усиления государственного регулирования, растущих общественных ожиданий в сфере социальной и экологической ответственности, а также продолжающихся геополитических и экономических трансформаций, российские компании сталкиваются с необходимостью выстраивания системного и стратегического диалога с властью. Government Relations (GR) перестает быть лишь инструментом лоббирования узкокорпоративных интересов, трансформируясь в ключевой механизм интеграции принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в бизнес-стратегию. Особую актуальность приобретает государственно-частное партнёрство (ГЧП) как институциональная форма реализации социально ориентированных бизнес-проектов, позволяющая мобилизовать частные инвестиции для решения общественно значимых задач в условиях бюджетных ограничений. Эффективный GR-менеджмент в контексте ГЧП позволяет не только минимизировать регуляторные риски, но и проактивно участвовать в формировании благоприятной среды для реализации таких проектов, создавая долгосрочную ценность как для компании, так и для общества. Именно синергия между GR, КСО и ГЧП становится решающим фактором устойчивого развития и конкурентоспособности российского бизнеса, что определяет высокую актуальность данного исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы GR-менеджмента заложены в зарубежных трудах, посвященных теории групп интересов (А. Бентли, П. Трумэн), стратегическому управлению (М. Портер) и коммуникативным моделям (К. Грюниг, С. Блэк). В отечественной науке значительный вклад в адаптацию и развитие концепции GR внесли А.И. Соловьев, Л.В. Сморгунов, И.Е. Минтусов, О.В. Гаман-Голутвина, исследующие специфику российских практик взаимодействия бизнеса и власти. Параллельно развивалась теория КСО, фундаментальные основы которой заложены в работах Х.Р. Боуэна, А.Б. Кэрролла, Р.Э. Фримена, М.Е. Портера и М.Р. Крамера. В российской науке вопросы КСО активно разрабатываются Ю.Е. Благовым, А.С. Андреевым, В.М. Ячменевой и др.

Цель исследования – разработка методических рекомендаций и предложений по совершенствованию применения практик GR-менеджмента в системе формирования корпоративной социальной ответственности российского бизнеса, в том числе в рамках государственно-частного партнёрства, для реализации социально ориентированных бизнес-проектов.

Результаты исследования. Была проанализирована действующая модель GR-менеджмента в крупной российской розничной компании АО «Вкусвилл», выявлены ее недостатки и предложена целевая модель эффективной интеграции GR-менеджмента в систему КСО. Разработаны методические рекомендации по внедрению лучших практик GR-менеджмента, включающие «дорожную карту» в систему ключевых показателей эффективности, а также определены перспективные направления развития GR-практик в контексте социальной ответственности бизнеса.

1. Диагностика текущего состояния GR-менеджмента и КСО в российском бизнесе. Анализ отечественных моделей взаимодействия бизнеса, государства и общества показывает, что в Российской Федерации преобладают модели, сочетающие элементы корпоративизма и государственно-частного партнерства, с акцентом на региональную специфику и цифровизацию коммуникаций. Это проявляется в деятельности бизнес-инкубаторов, консультативных советов, фондов поддержки и электронных правительственных платформ. Преимуществом отечественных моделей является их адаптивность к текущим экономическим условиям и развитая нормативная база для ГЧП, что делает ГЧП значимым институциональным механизмом для реализации социально ориентированных проектов.

Однако, в использовании GR-менеджмента для формирования социальной ответственности существуют системные барьеры и ограничения, коренящиеся в правовых, институциональных, организационных и социокультурных плоскостях. Ключевым проблемным полем является отсутствие единого законодательного акта, регулирующего GR-деятельность, что приводит к правовой неопределенности и стигматизации лоббизма. Недостаточная развитость GR-менеджмента как профессиональной деятельности, доминирование тактических целей над стратегическими, структурная сложность государственного аппарата и унаследованные стереотипы восприятия роли бизнеса в обществе также препятствуют эффективной интеграции GR и КСО. Неэффективность механизмов ГЧП в социальной сфере, несмотря на наличие рамочного закона (ФЗ № 224), проявляется в бюрократии, непрозрачности процедур отбора и неопределенности долгосрочных условий, что снижает привлекательность социальных инвестиций.

2. Анализ действующей модели GR-менеджмента в АО «Вкусвилл». В качестве примера хозяйствующего субъекта был выбран АО «Вкусвилл» – один из ведущих российских ритейлеров, активно развивающийся в онлайн-сегменте и диверсифицирующий свою деятельность. Анализ организационной структуры АО «Вкусвилл» показал, что на текущий момент отсутствует четко выраженная, формализованная и централизованная функция GR-менеджмента. Соответствующие компетенции и обязанности рассредоточены между различными структурными единицами (юридический департамент, PR-служба, отделы маркетинга, закупок, продаж, развития и эксплуатации розничных магазинов), что отражает общую «бирюзовую» культуру компании, ориентированную на автономию и клиентоцентричность.

Диагностика действующей модели GR-менеджмента в АО «Вкусвилл» выявила ее фрагментарный, реактивный и узкоспециализированный характер. Взаимодействие с властью носит преимущественно тактический характер, направленный на решение операционных задач (получение разрешений, согласований), и не прослеживается системная связь с корпоративной стратегией и целями КСО.

Финансовое состояние АО «Вкусвилл» за 2022-2024 гг., характеризуется устойчивым ростом выручки (до 339,1 млрд. руб. в 2024 г.) и чистой прибыли (7,7 млрд. руб. в 2024 г.), а также укреплением финансовой устойчивости и ликвидности. Это создает необходимую ресурсную базу для инвестиций в развитие нефинансовых функций, включая GR-менеджмент и КСО.

3. Предлагаемая модель эффективной интеграции GR-менеджмента в систему КСО и методические рекомендации. Для преодоления выявленных недостатков и повышения эффективности взаимодействия с государством в целях реализации стратегии КСО, предлагается разработка и внедрение целевой архитектуры GR-менеджмента в АО «Вкусвилл». Ядром новой модели должно стать создание специализированного структурного подразделения – Управления по государственным

отношениям и устойчивому развитию, находящегося в прямом подчинении Генерального директора или в блоке корпоративных отношений.

Ключевыми процессами нового управления должны стать:

1. Системный мониторинг законодательной и регуляторной повестки на всех уровнях, включающий ежедневный анализ проектов нормативных правовых актов.
2. Стратегическое планирование GR-активности, увязанное с целями КСО (например, снижение углеродного следа, продвижение эко-упаковки).
3. Инициирование и сопровождение социально ориентированных проектов ГЧП, например, создание сети фермерских хабов или проектов по школьному питанию в регионах.

4. Перспективные направления развития GR-практик в контексте социальной ответственности бизнеса. На основе анализа глобальных и национальных трендов, а также специфики АО «Вкусвилл», определены четыре перспективных направления развития GR-практик:

1. Формирование «зеленой» регуляторной среды: Активное участие в разработке стандартов эко-упаковки, лоббирование инициатив по снижению пищевых потерь, поддержка экологически ориентированных поставщиков и фермеров через ГЧП-механизмы.
2. Цифровизация GR-коммуникаций (Digital GR): Разработка «Личного кабинета GR» для взаимодействия с госорганами.
3. GR как инструмент управления репутацией в цифровой среде: Создание интегрированной системы мониторинга социальных медиа, реализация коммуникационных кампаний в поддержку GR-инициатив, публичные отчеты по КСО в онлайн-формате.

Реализация этих направлений позволит АО «Вкусвилл» перейти от реактивного к проактивному взаимодействию с государством, обеспечив долгосрочную устойчивость бизнеса и лидерство в области корпоративной социальной ответственности.

Выводы. Проведенное исследование позволило установить, что GR-менеджмент является системой управления взаимоотношениями компании с государственными органами и другими стейкхолдерами, направленной на создание благоприятных условий для ее деятельности, минимизацию рисков и достижение стратегических целей. КСО, в свою очередь, представляет собой публичную стратегию современного бизнеса, интегрирующую социальные и экологические аспекты в деятельность организации и способствующую устойчивому развитию общества. Государственно-частное партнёрство выступает ключевой институциональной формой для реализации социально ориентированных бизнес-проектов, требующей эффективного GR-взаимодействия.

Список литературы:

1. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» (утв. Приказом Росстандарта от 29.11.2012 № 1611-ст). – Текст: электронный. – URI: https://docs.cntd.ru/document/1200097847 (дата обращения: 21.03.2026).

2. Кайль, Я. Я. GR-менеджмент в России: основные тенденции и проблемы развития в условиях непредсказуемости вызовов внешней среды / Я.Я. Кайль, Р.М. Ламзин, В.С. Епинина. – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gr-menedzhment-v-rossii-osnovnye-tendentsii-i-problemy-razvitiya-v-usloviyah-nepredskazuemosti-vyzovov-vneshney-sredy?ysclid=mn0cbsy32n321581087 (дата обращения: 21.03.2026).

3. Юридические данные АО «Вкусвилл». – Текст: электронный. – URL: https://egrul.nalog.ru/ (дата обращения: 21.03.2026).

Эккерт У.С., студент
Научный руководитель: Забавина Е.Ю., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
uekkert@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОСТИ И РАЗВИТИЮ

Актуальность исследования. В условиях динамично меняющейся бизнес-среды современные компании сталкиваются с необходимостью непрерывной адаптации и внедрения инноваций. Развитие технологий, цифровизация, ужесточение конкуренции и изменения в предпочтениях потребителей предъявляют новые требования к управлению компанией. В таких условиях устойчивость и эффективность компании во многом зависят от правильно выстроенной системы управления, способной учитывать внутренние и внешние факторы, быстро реагировать на изменения и использовать возможности для укрепления позиций на рынке. Актуальность исследования обусловлена тем, что компании в современных условиях выступают не только как экономический субъект, но и как сложная социально-организационная система, требующая междисциплинарных подходов в управлении.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной литературе существует обширный массив исследований, посвященных вопросам управления современными компаниями. Авторы подчеркивают необходимость интеграции новых методов управления на основе использования информационных технологий, обеспечения гибкости организационных структур, развития корпоративной культуры и управленческих компетенций.

Цель исследования: систематизировать ключевые аспекты управления компанией в современных условиях.

Результаты исследования. Управление компанией является сложной системной категорией, которую следует рассматривать на трех взаимосвязанных уровнях.

На первом, макроуровне, компания выступает как элемент более широкой системы (отрасли, региона, национальной экономики), и управление направлено на гармонизацию отношений с внешними стейкхолдерами (поставщиками, потребителями, государственными органами, конкурентами). Целью управления на этом уровне является обеспечение выгодного и устойчивого положения компании во внешней среде.

На втором, мезоуровне, компания рассматривается как самостоятельная целостная система, где управление нацелено на достижение финансово-экономического результата через интеграцию и координацию внутренних элементов (подразделений, ресурсов, процессов).

На третьем, микроуровне, управление анализируется через призму отдельных функциональных компонентов (например, управление персоналом, управление финансами, управление качеством) с их методами и инструментами. Такой трехуровневый подход позволяет всесторонне раскрыть сущность управления компанией.

Компания как объект управления представляет собой многокомпонентный комплекс, включающий такие элементы, как: финансовые ресурсы, материальные активы, персонал, производственные и бизнес-процессы, информационные потоки, организационную структуру и корпоративную культуру. Управлению подлежит именно совокупность этих элементов и взаимосвязей между ними с целью обеспечения

эффективного функционирования и развития компании в конкурентной среде. Субъекты и объекты управления компании представлены на рис. 1.

Цель управления компанией является системообразующим элементом всей управленческой деятельности. В наиболее общем виде эта цель заключается в обеспечении долгосрочной конкурентоспособности, устойчивого развития и максимизации стоимости компании в интересах ее собственников (акционеров) и других заинтересованных сторон [1]. Данная стратегическая цель декомпозируется на ряд ключевых задач, образующих дерево целей управления.

Функциональная составляющая управления компанией раскрывается через функции – это основные виды деятельности, которые выполняют руководители на всех уровнях управления для достижения целей организации [2]. Они представляют собой универсальный набор задач, помогающих реализовывать стратегии и обеспечивать эффективное функционирование компании.

Функции управления подразделяют на общие и специальные (табл. 1). Общие функции образуют цикл управления и применимы ко всем уровням и подразделениям. Специальные функции сосредоточены на конкретных областях деятельности компании.



Рис. 1. Субъекты и объекты управления компании

Таблица 1

Функции управления компанией

Функция	Описание	Примеры
Общие функции		
Планирование	Определение целей, разработка стратегий, тактик и действий для их достижения	Разработка долгосрочной бизнес-стратегии, постановка KPI для отделов, разработка графика производства
Организация	Разработка организационной структуры, распределение задач, полномочий и ответственности	Утверждение регламентов и процедур
Мотивация	Создание условий и стимулов для эффективной работы сотрудников	Разработка системы премирования, организация программ развития персонала
Контроль	Сравнение достигнутых результатов с запланированными показателями, анализ отклонений, выявление причин, принятие корректирующих мер	Анализ финансовой отчетности и сравнение с бюджетом, оценка выполнения производственного плана, мониторинг удовлетворенности клиентов
Специальные функции		
Управление производством	Организация и контроль производственных процессов, управление материальными и трудовыми ресурсами	Планирование производственных мощностей, оптимизация производственного процесса, управление запасами сырья и комплектующих
Управление финансами	Финансовое планирование, контроль, инвестиционная деятельность	Составление бюджета, управление оборотным капиталом, анализ рентабельности проектов
Управление персоналом	Подбор, найм, адаптация, развитие и оценка сотрудников; формирование корпоративной культуры	Проведение собеседований, планирование обучения и развития персонала
Управление маркетингом	Планирование, организация, координация и контроль маркетинговых действий с целью достижения маркетинговых целей	Исследование рынка, формирование ценовой политики, разработка рекламной кампании, управление каналами дистрибуции
Управление инновациями	Генерация, оценка, внедрение новых идей, технологий, продуктов и процессов	Разработка и вывод на рынок нового продукта, патентная деятельность
Управление информацион-ными системами	Обеспечение функционирования и развития информационных систем, обеспечение информационной безопасности, управление данными	Защита данных от киберугроз, разработка и поддержка корпоративного сайта
Управление качеством	Обеспечение стандартов качества, контроль соответствия продукции установленным требованиям	Контроль качества сырья и готовой продукции, анализ причин брака и разработка мер по его предотвращению

Выводы. Управление современной компанией – это динамичный, междисциплинарный и многоуровневый процесс. На пути к устойчивому развитию компаниям необходимо непрерывно совершенствовать свои управленческие подходы, уделяя внимание не только формальным аспектам, но и человеческому фактору, культуре принятия решений и инновациям.

Список литературы:

1. Шабанов, М. Н. Теоретические основы корпоративного управления / М. Н. Шабанов, Ю. С. Воробьева // Дизайн: теория и практика : Материалы XIV Международной заочной научно-практической интернет-конференции и Республиканской научно-практической конференции, Донецк, 15-20 мая 2023 года. Том Выпуск 14. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», 2023. – С. 347-351. – EDN SJSLRW.

2. Лихолетов, В.В. Управление предприятием (организацией): учебное пособие / В.В. Лихолетов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 279 с.

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Александрова А.В., студент
Научный руководитель: Пыжёва Ю.И., д-р экон. наук, профессор
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», РФ
aleksandra0306@bk.ru

МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ И РЕСПУБЛИКИ ХАКАСИЯ)

Актуальность. В настоящее время существует противоречие между стратегическими ориентирами нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и фрагментарным характером межрегионального взаимодействия Красноярского края и Республики Хакасия. При наличии взаимодополняющих туристских ресурсов и предпосылок для интеграции отсутствуют единая нормативно-правовая база, механизмы софинансирования и скоординированная маркетинговая стратегия. Выявление и преодоление данных барьеров является необходимым условием для повышения результативности государственной политики поддержки индустрии гостеприимства в макрорегионе.

Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» определяет стратегические ориентиры развития отрасли до 2030 года [7]. Однако эффективность реализации государственной политики во многом зависит от способности регионов к межрегиональному взаимодействию. Красноярский край и Республика Хакасия обладают значительным туристическим потенциалом, но сталкиваются с общими институциональными и инфраструктурными ограничениями. Географическая близость и взаимодополняемость туристических ресурсов создают предпосылки для сотрудничества, однако существующие механизмы государственной поддержки недостаточно учитывают межрегиональный аспект.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика межрегионального сотрудничества в сфере туризма разработана в трудах А.Ю. Александровой [1], В.И. Кружалина [4], М.Б. Биржакова [2]. Концепция формирования единого туристского пространства «Енисейская Сибирь» обоснована в исследованиях Корпорации развития Енисейской Сибири [3]. Вместе с тем, в научной литературе недостаточно отражены вопросы оценки эффективности государственной политики в контексте межрегионального взаимодействия.

Цель исследования. Целью данной работы является обоснование роли межрегиональных связей как фактора повышения эффективности государственной политики поддержки индустрии гостеприимства и разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов межрегионального взаимодействия.

Красноярский край и Республика Хакасия обладают взаимодополняющим туристическим потенциалом. Общая граница, наличие единой водной артерии – реки Енисей, создают предпосылки для интеграции. В таблице 1 представлен анализ туристских ресурсов регионов, который позволяет выделить определенные зоны взаимодополняемости.

Как следует из таблицы 1, туристические ресурсы регионов не конкурируют, а взаимодополняют друг друга, что создает основу для формирования интегрированных туристских продуктов.

Таблица 1

Взаимодополняемость туристических ресурсов Красноярского края и Республики Хакасия

Тип туризма	Красноярский край	Республика Хакасия	Эффект взаимодополняемости
Культурно-познавательный	Историко-этнографический музей «Шушенское», Красноярские столбы	Археологические памятники (курганы, менгиры), музеи под открытым небом	Формирование единого культурно-исторического маршрута
Активный/горнолыжный	Ергаки, Бобровый лог	Горнолыжный комплекс «Гладенькая»	Создание сети горнолыжных центров с единой системой ски-пассов
Водный/круизный	Река Енисей, причалы Дивногорска, Красноярска	Красноярское водохранилище, проект «Беркуты» [6]	Единая круизная навигация по Енисею и водохранилищу
Автомобильный	Трассы М-53, Р-257	Транспортный коридор Абакан – Бийск	Формирование межрегиональных автотуристических маршрутов [5]

Институциональной основой выступает проект «Енисейская Сибирь», объединяющий три региона. В Красноярском крае утверждена государственная программа развития туризма до 2030 года с объемом финансирования около 23 млрд. рублей. Национальный туристический маршрут «Сибирские каникулы» разработан в рамках нацпроекта.

Анализ практических форм межрегионального взаимодействия Красноярского края и Республики Хакасия позволяет выделить несколько сложившихся уровней сотрудничества. На проектном уровне осуществляется презентация совместных инвестиционных инициатив на федеральных площадках, что способствует привлечению внимания к туристическому потенциалу макрорегиона [7]. Маршрутный уровень представлен такими инициативами, как питч-сессия 2025 года, в рамках которой был презентован новый межрегиональный автомобильный маршрут «Енисейское кольцо», объединяющий туристические ресурсы обеих территорий [5]. Кластерный уровень демонстрирует деятельность туристско-рекреационного кластера «Арктический», объединяющего 20 участников, который с 2016 года успешно организует межрегиональные туры. Инфраструктурный уровень представлен проектом «Беркуты», направленным на развитие круизного туризма на акватории Красноярского водохранилища, что требует скоординированных действий со стороны обоих регионов [6].

Наряду с позитивными примерами, анализ выявил системные проблемы, сдерживающие развитие сотрудничества. Институциональные барьеры выражаются в отсутствии единой нормативно-правовой базы, закрепляющей механизмы совместного ведения и координации государственной политики в сфере туризма. Инфраструктурные ограничения, в частности недостаточное качество автомобильных дорог, связывающих регионы, и дефицит объектов придорожного сервиса, снижают привлекательность межрегиональных маршрутов [5]. Финансовые барьеры обусловлены тем, что существующие региональные субсидии ориентированы преимущественно на поддержку внутрирегиональных проектов, тогда как механизмы софинансирования межрегиональных инициатив отсутствуют. Дополнительным сдерживающим фактором выступают информационные барьеры, связанные с низкой узнаваемостью объединенного туристского бренда «Енисейская Сибирь» на федеральном и международном уровнях.

Результаты исследования. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие результаты. Во-первых, Красноярский край и Республика Хакасия обладают значительным потенциалом для развития межрегионального сотрудничества в сфере туризма. Во-вторых, существующие формы сотрудничества демонстрируют позитивную динамику, однако носят фрагментарный характер и не обеспечены системной государственной поддержкой. В-третьих, ключевыми барьерами выступают отсутствие единой нормативной базы, инфраструктурные ограничения и недостаточная координация мер финансовой поддержки. В-четвертых, эффективность государственной политики в индустрии гостеприимства может быть существенно повышена за счет интеграции межрегионального аспекта в региональные программы развития туризма и создания специализированных механизмов поддержки совместных проектов.

По итогам исследования предложены следующие направления совершенствования государственной политики поддержки индустрии гостеприимства в контексте развития межрегиональных связей:

1. Институциональные меры предполагают разработку и подписание соглашения о межрегиональном сотрудничестве в сфере туризма, а также создание постоянно действующей рабочей группы с участием органов власти, бизнеса и научного сообщества для координации совместных действий.

2. Финансовые механизмы должны быть дополнены введением в региональные программы развития туризма отдельного направления поддержки межрегиональных проектов и предусмотрением возможности софинансирования таких инициатив из бюджетов двух регионов.

3. Инфраструктурные решения заключаются во включении в планы развития транспортной инфраструктуры приоритетных проектов, обеспечивающих связность туристских территорий сопредельных регионов.

4. Маркетинговые мероприятия предполагают формирование единой стратегии продвижения туристского макрорегиона «Енисейская Сибирь» на федеральном и международном уровнях.

Выводы. Таким образом, развитие межрегиональных связей между Красноярским краем и Республикой Хакасия является необходимым условием повышения эффективности государственной политики в индустрии гостеприимства. Преодоление институциональных, инфраструктурных и финансовых барьеров на основе предложенных мер позволит сформировать единое туристское пространство «Енисейская Сибирь» и обеспечить реализацию национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства».

Перспективы дальнейшего исследования связаны с разработкой методики количественной и качественной оценки синергетического эффекта от межрегионального взаимодействия в сфере туризма, что позволит обосновать эффективность предлагаемых мер государственной политики.

Список литературы:

1. Александрова, А. Ю. Особенности современной кластерной политики в сфере туризма Российской Федерации / А. Ю. Александрова // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. – 2017. – Т. 10, № 1. – С. 36-41.

2. Концептуальные подходы к формированию новой модели развития российского туризма для XXI века / М. Б. Биржаков, С. Ю. Житенев, Е. М. Николаев [и др.] // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2017. – Т. 4, № 1. – С. 128-137.

3. Корпорация развития Енисейской Сибири // Енисейская Сибирь – URL: https://ensib.ru/ (дата обращения: 01.04.2026).

4. Кружалин, В. И. Межрегиональные туристские проекты: актуальные проблемы формирования и перспективы развития / В. И. Кружалин, Л. Ю. Мажар // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. – 2019. – № 2. – С. 40-53.

5. Разрабатывается межрегиональный туристический маршрут «Енисейское кольцо» // Красраб.ру: [сайт]. – URL: https://krasrab.ru/ (дата обращения: 01.04.2026).

6. Территория речного и круизного туризма «Беркуты» // Инвестиционный портал регионов России. – URL: https://www.investinregions.ru/ (дата обращения: 01.04.2026).

7. Туризм и индустрия гостеприимства // национальныепроекты.рф: [сайт]. – URL: https://национальныепроекты.рф/ (дата обращения: 01.04.2026).

Беспалова Д.М., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий национальный университет, ДНР
bespalova.20012006@gmail.com

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Актуальность. Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) является фундаментом стабильной рыночной экономики, обеспечивая занятость населения, формирование конкурентной среды и значительную долю валового регионального продукта. В Российской Федерации, согласно данным Единого реестра субъектов МСП, на конец 2025 года наблюдается устойчивый рост количества вновь созданных субъектов предпринимательства [1]. Как отмечают исследователи, развитие малого бизнеса во многом определяет темпы экономического роста, улучшение социального климата и наполнение бюджетов всех уровней [7]. В условиях экономической нестабильности, санкционного давления и процессов интеграции новых территорий в правовое поле РФ эффективное государственное регулирование МСП приобретает критическое значение.

Кроме того, малый и средний бизнес выступает важнейшим источником инноваций и технологического развития. Именно малые предприятия часто становятся первыми, кто внедряет новые цифровые решения, осваивает нишевые рынки и создаёт рабочие места в условиях ограниченных бюджетных ресурсов. В связи с этим государственная поддержка МСП рассматривается не как временная мера, а как долгосрочный стратегический приоритет экономической политики.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной литературе создан определенный фундамент для изучения темы исследования. Теоретические и практические аспекты государственной поддержки предпринимательства рассматриваются в работах Е. И. Балаловой и соавторов [2], Н. Н. Башкирцевой и О. В. Малиновской [3], А. Г. Долгушиной [4], В.В. Клочко [5], а также в коллективной монографии под редакцией А.В. Шарковой [6]. Вопросы налогового регулирования МСП освещены в работе М. Е. Кривовичевой [8]. Однако, несмотря на наличие фундаментальных исследований, проблемы адаптации механизмов регулирования МСП к специфическим условиям новых регионов РФ остаются недостаточно изученными.

Целью данной работы является выявление особенностей государственного регулирования малого и среднего предпринимательства и определение направлений его совершенствования в современных условиях хозяйствования.

Результаты исследования. Государственное регулирование МСП представляет собой систему правовых, административных и экономических мер, направленных на создание благоприятных условий для ведения бизнеса. Как отмечает А. Г. Долгушина, важнейшим фактором развития малого и среднего предпринимательства выступает совершенствование механизмов государственной поддержки [4, с. 76].

При этом система регулирования должна быть сбалансированной: с одной стороны, обеспечивать фискальные интересы государства, с другой – не создавать избыточных барьеров для предпринимательской инициативы.

В Российской Федерации основополагающим документом является Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», который закрепляет критерии отнесения к субъектам МСП (численность сотрудников, доход, доля участия в уставном капитале) [9]. В 2025 году в рамках реализации национальных целей развития продолжается работа по совершенствованию законодательства в сфере МСП [10].

Вносятся изменения, направленные на упрощение процедур регистрации, снижение административной нагрузки и расширение доступа к льготным финансовым ресурсам.

Исследователи выделяют несколько ключевых направлений государственной поддержки МСП [2, с. 120–125]:

финансовая поддержка (субсидии, гранты, льготные кредиты);

имущественная поддержка (предоставление помещений в аренду на льготных условиях);

информационная и консультационная поддержка;

поддержка в области подготовки кадров;

поддержка в области инноваций и промышленного производства.

Важным инструментом государственного регулирования МСП выступает также инфраструктурная поддержка, включающая создание бизнес-инкубаторов, технопарков, центров кластерного развития и промышленных площадок. Такие структуры позволяют начинающим предпринимателям снизить стартовые издержки, получить доступ к производственным мощностям на льготных условиях и воспользоваться услугами профессиональных консультантов. В ДНР в настоящее время ведётся работа по формированию подобной инфраструктуры, однако её доступность и территориальное распределение остаются неравномерными, что особенно остро проявляется в сельской местности и малых городах.

Не менее значимым направлением является снижение административных барьеров, которое предполагает оптимизацию контрольных и надзорных процедур в отношении субъектов МСП. В Российской Федерации реализуется так называемый «регуляторная гильотина», направленная на отмену устаревших и избыточных требований к бизнесу. Для ДНР в переходный период особую актуальность приобретает внедрение риск-ориентированного подхода при проведении проверок, а также развитие механизмов досудебного обжалования решений контролирующих органов. Упрощение процедур лицензирования, сертификации и получения разрешительной документации способно существенно сократить временные и финансовые издержки предпринимателей.

Как отмечается в исследовании Л. Н. Устиновой и соавторов, в современных условиях особую значимость приобретает цифровая трансформация механизмов поддержки МСП, позволяющая повысить доступность государственных услуг для предпринимателей [5, с. 4-6]. Авторы подчёркивают, что мировые тренды инновационного развития требуют от государственных структур внедрения сквозных

цифровых технологий, таких как большие данные и искусственный интеллект, для повышения эффективности управленческих решений в сфере поддержки бизнеса.

В условиях переходного периода (на примере интеграции новых регионов) государственное регулирование МСП сталкивается со следующими проблемами [3, с. 45–50]:

необходимость перерегистрации и адаптации к российскому правовому полю – юридические лица обязаны привести учредительные документы в соответствие с законодательством РФ в установленные сроки;

налоговая нагрузка и выбор системы налогообложения – предпринимателям требуется время для перехода на российские специальные налоговые режимы (УСН, патент, НПД) и адаптации к новым ставкам и отчетности;

доступ к финансовым инструментам – недостаточная кредитная история и залоговое обеспечение затрудняют получение льготных кредитов;

нестабильность экономической ситуации и спроса – логистические ограничения и снижение покупательной способности населения негативно влияют на выручку бизнеса.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие адаптационные меры [6, с. 210–215]:

активизация информационной кампании о российских мерах поддержки МСП через МФЦ, центры «мой бизнес» и сми;

продление переходных периодов для перерегистрации и получения лицензий;

расширение программ льготного микрофинансирования и предоставления поручительств со стороны гарантийных организаций;

внедрение образовательных программ по повышению финансовой и правовой грамотности предпринимателей.

Создание единого «окна» для бизнеса на базе центров «Мой бизнес», где предприниматель мог бы получить комплексную консультацию по всем вопросам: от регистрации до получения льготного кредита.

Выводы. Эффективное государственное регулирование малого и среднего предпринимательства требует комплексного подхода. Как подчеркивают Н. Н. Башкирцева и О. В. Малиновская, развитие малого и среднего предпринимательства является одним из ключевых факторов социально-экономического развития регионов [3, с. 52]. В условиях интеграции новых территорий приоритетными направлениями являются снижение административной нагрузки, обеспечение доступности финансовых ресурсов и информационная поддержка бизнеса. Стабильность и предсказуемость мер государственной политики в отношении МСП являются ключевыми факторами экономического роста и социальной стабильности региона.

Список литературы:

1. О развитии малого и среднего предпринимательства в Верховажском муниципальном округе : отчет за 2025 год / Администрация Верховажского муниципального округа. – Вологда, 2025. – Режим доступа: https://35verhovazhskij.gosuslugi.ru/ (дата обращения: 04.04.2026).

2. Экономика малого и среднего бизнеса : учебник / Е. И. Балалова, О. В. Баскакова, М. Ш. Мачабели, Т. В. Рудакова. – Москва : Дашков и К, 2021. – 293 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 978-5-394-04494-0.

3. Башкирцева, Н. Н. Развитие малого и среднего предпринимательства как фактор социально-экономического развития регионов / Н. Н. Башкирцева,

О. В. Малиновская // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 6-2. – С. 45–52. – ISSN 1818-4057.

4. Долгушина, А. Г. Совершенствование механизмов государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в современных условиях / А. Г. Долгушина // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 4 (141). – С. 76–81.

5. Мировые тренды инновационного развития: проблемы и перспективы / Л. Н. Устинова, Х. А. Павлова, Е. Д. Вашуркин, А. Э. Устинов // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – № 4. – ISSN 2222-037X.

6. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой экономики : монография / под ред. А. В. Шарковой. – Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2024. – 248 с. – ISBN 978-5-4345-0556-7.

7. Малый и средний бизнес: итоги 2024 года и перспективы развития на 2025–2026 годы : аналитический обзор / Корпорация МСП. – Москва, 2025. – 112 с.

8. Кривовичева, М. Е. Налоговое регулирование малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации / М. Е. Кривовичева // Налоги и налогообложение. – 2025. – № 3. – С. 34–42.

9. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации : Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 08.03.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.

10. 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 (ред. от 31.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 2524.

Дьяченко В.А., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
dnika799@gmail.com

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО КОМПЛЕКСНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ Г. СЕВАСТОПОЛЯ)

Актуальность. Местное самоуправление (МСУ) является наиболее приближенным к населению уровнем публичной власти, от эффективности которого напрямую зависит качество жизни граждан. В условиях действия Указа Президента РФ «О национальных целях развития России до 2030 года» перед муниципалитетами ставится задача не просто текущего содержания территорий, а их комплексного развития – качественного изменения экономической, социальной и экологической сфер. Однако практика показывает, что потенциал МСУ в данной сфере реализован не полностью из-за финансовых ограничений, несовершенства механизмов планирования и слабого вовлечения населения. Это обуславливает актуальность поиска эффективных моделей управления развитием на местном уровне.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы комплексного развития территорий заложены в работах О. Е. Кутафина [6], В. И. Фадеева [6]. Проблемы реализации стратегического планирования на муниципальном уровне освещены в трудах А. Н. Бурова [2], И. А. Горчаковой [3], А. В. Подопригоры [3]. Однако вопросы адаптации механизмов комплексного развития

к условиям специфических регионов (таких как город федерального значения Севастополь) остаются недостаточно изученными, что и определяет цель данного исследования.

Цель работы заключается в анализе деятельности органов МСУ г. Севастополя по комплексному развитию территории и разработке практических рекомендаций по повышению её эффективности.

Результаты исследования. Местное самоуправление в Российской Федерации, согласно Федеральному закону № 131-ФЗ, представляет собой форму осуществления народом своей власти, обеспечивающую самостоятельное решение вопросов местного значения [1]. Однако, как справедливо отмечает А. Н. Буров, существует разрыв между декларируемыми полномочиями и реальной ресурсной базой муниципалитетов [2, с. 224]. Комплексное развитие муниципального образования не сводится к простому росту застроек или численности населения [6, с. 33].

Эмпирической базой исследования выступил город федерального значения – Севастополь [4]. Анализ показал, что экономика города демонстрирует противоречивую динамику (табл. 1).

Таблица 1

Основные социально-экономические показатели г. Севастополя (2024–2025 гг.)

Показатель	2024 г.	2025 г.	% к 2024 г.
Промышленное производство (млн руб.)	177 100,2	183 713,9	-3,6
Объем строительства (млн руб.)	21 696,4	30 859,9	+29,7
Инвестиции в основной капитал (млн руб.)	76 136,6	81 868,3	+107,2
Среднемесячная зарплата (руб.)	56 374	63 634	+12,7

**составлено автором на основе статистического ежегодника города Севастополя [4]*

Данные таблицы свидетельствуют о структурных проблемах: рост инвестиционной активности (107,2%) и строительства (+29,7%) сопровождается спадом промышленного производства (-3,6%). Это указывает на отсутствие сбалансированной модели комплексного развития.

На 2026 год доходы города Севастополь утверждены в объеме 96,4 млн руб., из которых 74,0 млн руб. (более 76%) составляют безвозмездные поступления из бюджета города. Собственные налоговые доходы (НДФЛ) обеспечивают лишь 15,6% расходных обязательств [5]. Это создает зависимость округа от региональных властей и ограничивает его самостоятельность в определении приоритетов развития.

В ходе исследования были выявлены следующие системные проблемы управления комплексным развитием:

низкая эффективность планирования: слабое использование программно-целевого метода бюджетирования, отсутствие четких КПЭ для муниципальных служащих;

инфраструктурные ограничения: высокий износ объектов ЖКХ (до 60-70% по отдельным сетям), ветхость зданий школ и учреждений культуры;

социальная пассивность населения: единственной формой участия граждан остаются формальные публичные слушания; территориальное общественное самоуправление (ТОС) практически не развито;

неэффективное управление имуществом: наличие объектов муниципальной собственности, не вовлеченных в хозяйственный оборот, отсутствие регистрации прав на ряд объектов.

Для преодоления указанных проблем предлагается комплекс мер, сгруппированных по трем стратегическим направлениям (табл. 2).

Особого внимания заслуживает внедрение стандартов качества (ISO) в деятельность администрации. Как показывает опыт других муниципалитетов, сертификация административных процессов позволяет сократить время предоставления муниципальных услуг на 20-30% и повысить их прозрачность [3, с. 103].

Целесообразно начать с административного аудита и оптимизации информационных потоков между отделами.

Кроме того, для снижения бюджетной зависимости необходимо активизировать работу по привлечению внебюджетных источников. Город обладает туристско-рекреационным потенциалом (пляжи, исторические объекты). Рекомендуется разработать и утвердить муниципальную программу развития туризма, предусматривающую создание туристской навигации, благоустройство общественных пространств и поддержку субъектов туриндустрии в рамках режима Свободной экономической зоны (в Севастополе на 01.07.2025 зарегистрировано 390 участников СЭЗ).

Таблица 2

Направления совершенствования деятельности МСУ г. Севастополя [4]

Направление	*Ключевые мероприятия*	*Ожидаемый результат*
Развитие экономического потенциала	1. Создание индустриального парка на Камышовом шоссе. 2. Внедрение дорожной карты инвестора. 3. Расширение мер поддержки МСП (микрозаймы, консультации).	Рост собственных доходов бюджета на 15-20%
Улучшение среды жизнедеятельности	1. Инвентаризация и регистрация муниципального имущества. 2. Реализация энергосервисных контрактов в бюджетной сфере. 3. Внедрение раздельного сбора отходов.	Снижение издержек ЖКХ на 10%, повышение комфорта среды
Развитие социальной сферы и гражданского участия	1. Внедрение практики «Народный бюджет» (инициативное бюджетирование). 2. Создание общественного совета при администрации округа. 3. Проведение ежегодного форума «Управляем вместе».	Повышение удовлетворенности населения до 65%

Выводы. Комплексное развитие муниципального образования представляет собой системный процесс, требующий сочетания экономических, социальных и инфраструктурных мероприятий. Простой рост инвестиций без качественных изменений в управлении не решает структурных проблем. Деятельность города Севастополя характеризуется высокой степенью финансовой зависимости от регионального бюджета (дотационность >75%), что ограничивает их самостоятельность и требует внедрения инструментов программно-целевого бюджетирования.

Ключевыми направлениями повышения эффективности являются: развитие инструментов стратегического планирования, внедрение стандартов качества управления, активизация механизмов частно-государственного партнерства и вовлечение граждан в бюджетный процесс (инициативное бюджетирование). Предложенные меры (инвентаризация имущества, создание индустриального парка, внедрение «Народного бюджета») носят универсальный характер и могут быть применены в других муниципальных образованиях РФ, столкнувшихся с проблемой дотационности и низкой эффективности управления.

Перспективой дальнейших исследований является разработка методики количественной оценки синергетического эффекта от внедрения комплекса предложенных мероприятий, а также адаптация зарубежных практик «умного города» к условиям муниципальных образований с ограниченным бюджетом.

Список литературы:

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025). – Текст:

электронный / Компания «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 30.03.2026).

2. Буров, А. Н. Местное самоуправление в России: Исторические традиции и современная практика / А. Н. Буров. – Ростов-на-Дону: Изд-во Рост. университета, 2020. – 334 с.

3. Горчакова, И. А. Цифровизация как фактор совершенствования коммуникационных процессов / И. А. Горчакова, А. В. Подопригора // Новая экономическая реальность: доминанты и приоритеты социально-трудовой сферы: Материалы Республиканского научного семинара. – Донецк: ДонГУ, 2024. – С. 102–107.

4. Данные о социально-экономическом положении города Севастополя в 2025 году по сравнению с предыдущими годами. – Текст: электронный / Статистический ежегодник города Севастополя. – URL: https://82.rossta.gov.ru/storage/mediabank/Ежегодник%202025(1).pdf?ysclid=mnils7qizo504081003 (дата обращения: 03.04.2026 г.)

5. Отчет об исполнении бюджета города Севастополя на 01.03.2026. – Текст: электронный / Правительство Севастополя, Официальный портал органов государственной власти. – URL: https://sev.gov.ru/goverment/statistics/butget/?doc=273333 (дата обращения: 04.04.2026)

6. Кутафин, О. Е. Муниципальное право Российской Федерации: учеб. / О. Е. Кутафин, В. И. Фадеев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2006. – 245 с.

Иванов П.А., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
pager123tv456@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ НАСЕЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ АКТИВНОСТЬ В ДНР

Введение. Социальная структура населения представляет собой систему устойчивых взаимосвязей и взаимодействий между различными социальными группами, которые выделяются по таким критериям, как уровень доходов, занятость, профессиональная принадлежность и иные характеристики. Исследование социальной структуры дает возможность определить основные направления социально-экономического развития территории, оценить степень социальной дифференциации и уровень участия населения в хозяйственной деятельности.

Для Донецкой Народной Республики (ДНР) анализ социальной структуры приобретает особую актуальность, поскольку регион функционирует в условиях трансформации экономической системы, изменения институциональной среды и адаптации к новым условиям развития. Значительное влияние на формирование социальной структуры оказывают демографические процессы, миграционные потоки, а также трансформация структуры занятости населения.

В то же время важным фактором, влияющим на развитие социальной структуры, является предпринимательская активность. Она способствует созданию рабочих мест, формированию доходов населения и развитию рыночных механизмов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа социальной структуры населения ДНР в условиях современных социально-экономических преобразований. На фоне демографического спада, снижения численности экономически активного населения и изменения отраслевой структуры экономики возрастает роль предпринимательства как инструмента стабилизации социально-экономической ситуации.

Особую значимость приобретает изучение взаимосвязи между социальной структурой и предпринимательской активностью, поскольку развитие малого и среднего бизнеса способствует формированию среднего класса, повышению занятости и снижению социальной напряженности.

Кроме того, в условиях ограниченного доступа к финансовым ресурсам и трансформации хозяйственных связей предпринимательская деятельность становится одним из ключевых направлений адаптации населения к изменяющимся экономическим условиям.

Целью работы является анализ особенностей социальной структуры населения ДНР и выявление взаимосвязи с уровнем предпринимательской активности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

рассмотреть основные характеристики социальной структуры населения;

проанализировать демографические и показатели занятости;

исследовать динамику и структуру предпринимательской активности;

определить влияние предпринимательства на социальную структуру региона.

Результаты исследования. Проведенный анализ показал, что социальная структура населения ДНР обладает рядом специфических черт. Прежде всего следует отметить демографические изменения, проявляющиеся в сокращении численности населения и отрицательном естественном приросте. Согласно статистическим данным, смертность превышает рождаемость, что ведет к увеличению нагрузки на трудоспособное население [2].

Важным фактором является изменение возрастной структуры, выражающееся в увеличении доли населения пенсионного возраста и сокращении численности молодежи. Данная тенденция оказывает влияние на рынок труда и ограничивает возможности экономического роста.

Занятость населения по-прежнему имеет индустриальную направленность, однако в последние годы наблюдается постепенный переход трудовых ресурсов в сферу услуг и торговли [4]. Значительная доля населения занята в государственном секторе, что обусловлено особенностями экономической модели региона.

Существенную роль в формировании социальной структуры играет предпринимательская деятельность. В последние годы в ДНР отмечается рост числа субъектов малого и среднего бизнеса. Согласно имеющимся данным, общее количество субъектов МСП увеличилось с 47 180 в 2024 году до 54 252 в 2025 году, что свидетельствует о положительной динамике развития данного сектора [3].

Таблица 1

Динамика субъектов малого и среднего предпринимательства в ДНР

Показатель	2024	2025	Изменение
Общее количество субъектов МСП	47 180	54 252	+7 072
Юридические лица	5 258	7 880	+2 622
Индивидуальные предприниматели	41 922	46 372	+4 450

Наиболее значительный прирост наблюдается среди индивидуальных предпринимателей, что объясняется сравнительно простыми условиями начала деятельности и более низкими барьерами входа на рынок.

Отраслевая структура предпринимательства характеризуется преобладанием торговли и сферы услуг. Это связано с более быстрым оборотом капитала и меньшими инвестиционными затратами по сравнению с промышленным сектором [4].

Вместе с тем развитие предпринимательства сдерживается рядом факторов, среди которых можно выделить ограниченный доступ к финансовым ресурсам, недостаточный уровень развития инфраструктуры поддержки бизнеса, а также снижение покупательной способности населения [3].

Несмотря на существующие ограничения, предпринимательская активность оказывает положительное влияние на социальную структуру, способствуя созданию рабочих мест, увеличению доходов населения и формированию экономически активных групп.

Выводы. В ходе исследования установлено, что социальная структура населения ДНР находится в процессе трансформации под влиянием демографических, экономических и институциональных факторов. К основным тенденциям относятся сокращение численности населения, изменение возрастной структуры и перераспределение занятости.

Предпринимательская активность является важным фактором стабилизации социальной структуры, обеспечивая занятость населения и развитие рыночных отношений. Увеличение числа субъектов малого и среднего бизнеса свидетельствует о постепенном восстановлении экономической активности в регионе.

В дальнейшем развитие социальной структуры и предпринимательства будет зависеть от совершенствования экономической политики, расширения мер государственной поддержки и создания благоприятной среды для ведения бизнеса.

Список литературы:

1. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 01.04.2026).

2. Статистические данные о демографической ситуации в ДНР (включая показатели рождаемости и смертности) // URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_Донецкой_Народной_Республики (дата обращения: 01.04.2026).

3. Половян, А.В. Анализ предпринимательской активности промышленного региона (на примере Донецкой Народной Республики) / А.В. Половян, К.И. Синицына, Н.В. Стельмахова // Дискуссия. – 2025. – №2 (135). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-predprinimatelskoy-aktivnosti-promyshlennogo-regiona-na-primere-donetskoy-narodnoy-respubliki (дата обращения: 18.04.2026).

4. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: коллективная монография / коллектив авторов ГБУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А. В. Половяна; ГБУ «Институт экономических исследований». – Донецк: ГБУ «Институт экономических исследований», 2024. – 292 с. – Текст : непосредственный.

5. Оценка перспектив экономического роста регионов России в условиях санкционных ограничений импорта / М. Р. Сафиуддин, Р. Т. Бурганов, Л. А. Ельшин [и др.]. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2023. – №4. – С. 1003–1017.

Кошелев Г.Ю., Савельева Д.И., студенты
Научный руководитель: Сердюк О.Ю., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
german070907@yandex.ru

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления перехода к инновационной модели управления, где ключевым ресурсом становится человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, компетенций и мотивации работников. Как уточняет Конобеева А. Б. [1] в условиях рыночной экономики именно качество человеческого капитала определяет конкурентоспособность как отдельных организаций, так и национальной экономики в целом. Однако существует комплексная проблема несоответствия между реальными потребностями работодателей в компетенциях персонала и содержанием профессиональной подготовки, а также между декларируемой важностью человеческого капитала и недостаточным уровнем инвестиций в его развитие. Савельева О. А. и Никулина В. Ю уточняют, что эта проблема усугубляется отсутствием единых подходов к формированию, оценке и развитию профессиональных компетенций, особенно в сфере государственной и муниципальной службы, что снижает эффективность труда и сдерживает инновационное развитие [2]. Следовательно, поиск эффективных механизмов управления человеческим капиталом, интеграция теоретических основ экономики труда и практических методов управления персоналом являются важнейшими научными и практическими задачами.

Теоретическую базу исследования составляют работы отечественных и зарубежных авторов в области экономики труда и управления персоналом. Вопросы формирования профессиональных компетенций муниципальных служащих рассмотрены в публикациях А. И. Фурсова и Т. А. Ломаевой [3], Д. Н. Сокуренко [4], Е. А. Шумковой [5], а также О. Юрьевой [6], выделившей ключевые кластеры компетенций. Зарубежные подходы, в частности, определение компетенций как поведенческих моделей (С. Уиддет) или основных характеристик личности, обеспечивающих эффективную работу (Р. Бояцис), дополняют понимание структуры человеческого капитала. Практические аспекты формирования человеческого капитала в российских компаниях (Росатом, Сбер, Газпром, СИБУР и др.) описаны А. Б. Конобеевой, что позволяет сопоставить теоретические конструкции с эмпирическими данными.

Целью исследования является теоретико-методологическое обоснование направлений развития человеческого капитала в системе муниципального управления. Для достижения этого поставлены следующие задачи: выявить ключевые несоответствия между образовательными стандартами подготовки специалистов и реальными требованиями к профессиональным компетенциям; проанализировать практики формирования человеческого капитала в российских компаниях и органах муниципальной службы; определить перспективные механизмы управления человеческим капиталом, включая системы оценки, обучения и мотивации персонала.

Результаты исследования. В ходе исследования установлено, что структура профессиональных компетенций муниципальных служащих включает шесть основных кластеров: достижение и действие, помощь и обслуживание других, воздействие и оказание влияния, управленческие компетенции, когнитивные компетентности, личная эффективность. Сравнительный анализ показал, что государственные образовательные

стандарты по специальности «Управление персоналом» охватывают преимущественно теоретические аспекты и не отражают в полной мере такие важные кластеры, как «помощь и обслуживание других», «воздействие и оказание влияния» и «личная эффективность». Это подтверждает необходимость корректировки образовательных программ с учетом реальных требований работодателей [2].

Анализ практик ведущих российских компаний (Росатом, Сбер, СИБУР, НЛМК и др.) демонстрирует, что эффективное развитие человеческого капитала базируется на создании корпоративных университетов, системах наставничества, непрерывном профессиональном обучении (более 500 образовательных программ в Росатоме, 500 – в Сбере), а также на внедрении систем оценки производительности, включающих 360-градусную обратную связь, индивидуальные планы развития и контингентное вознаграждение [1].

При этом, ключевыми факторами, стимулирующими формирование человеческого капитала в компаниях, являются тип руководства, стратегические цели и эффективная кадровая политика; сдерживающими – недостаток финансовых средств, использование устаревших технологий и непонимание роли человеческого капитала работодателем.

Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих рассматривается как ключевое направление развития человеческого капитала в системе местного самоуправления, обеспечивающее повышение эффективности управленческих решений, устойчивость территориального развития и качество предоставления муниципальных услуг. Корпоративные модели компетенций муниципальных служащих выступают инструментом управления персоналом, обеспечивающим стандартизацию требований к квалификации, оценку профессионального уровня и планирование развития кадров. Их внедрение способствует повышению качества муниципального управления, формированию эффективной кадровой политики и развитию человеческого капитала на уровне муниципальных образований.

Проведенное исследование, позволило сформировать корпоративную модель компетенций муниципальных служащих (рис. 1), включающую профессиональные компетенции, основанные на специализированных знаниях в области муниципального управления, права и экономики, а также управленческие, коммуникативные, аналитические и цифровые навыки.



Рис. 1. Корпоративная модель компетенций муниципальных служащих

В современных условиях особое значение приобретают такие компетенции, как способность к принятию обоснованных решений, ориентация на результат, умение работать с информацией, а также готовность к постоянному профессиональному развитию.

Кроме того, установлено, что инвестиции в человеческий капитал, включающие расходы на образование, здравоохранение и профессиональную мобильность,

выступают главным механизмом его формирования. Эффективность этих инвестиций проявляется на макро-, микро- и индивидуальном уровнях. В ответ на требования рынка труда и в соответствии с Болонским соглашением произошло выделение направления «Управление персоналом» в самостоятельную укрупненную группу, что отражает переход от классической экономики труда (макроуровень) к микроэкономике труда, ориентированной на управление человеческими ресурсами в организации [7].

Проведенное исследование позволяет сделать следующие **выводы:**

1. Существует объективное расхождение между академической подготовкой специалистов и реальными требованиями к профессиональным компетенциям, особенно в сфере муниципальной службы. Для его устранения необходимо включить в программы обучения методики формирования практических компетенций.

2. Эффективное управление человеческим капиталом требует разделения функций на макроуровне (регулирование рынка труда, социально-трудовая политика) и микроуровне (управление персоналом в организации), что придает особую актуальность научным направлениям, разрабатываемым кафедрой управления персоналом и экономики труда Донецкого государственного университета (стратегические векторы развития и сохранения человеческого капитала в условиях новых вызовов и угроз).

Перспективные направления дальнейших исследований связаны с совершенствованием процессов разработки и внедрения профессиональных стандартов в сфере управления персоналом, адаптацией зарубежных подходов к оценке компетенций с учётом особенностей российской практики, а также анализом экономической результативности инвестиций в человеческий капитал на различных уровнях хозяйственной системы. Особую актуальность представляет изучение формирования человеческого капитала в муниципальных образованиях, где наблюдается недостаточная разработанность корпоративных моделей компетенций.

Список литературы:

1. Конобеева, А.Б. Практика формирования и развития человеческого капитала в российских компаниях / А. Б. Конобеева // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2023. – № 4. – С. 270–278. – DOI 10.52210/2224669X_2023_4_270. – EDN SNTXNX.

2. Савельева, О.А. Развитие профессиональных компетенций будущих специалистов муниципальных служб / О.А. Савельева, В.Ю. Никулина // Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению: сборник статей участников II Международной научно-практической конференции (23–24 апреля 2020 г.) / под ред. И. В. Резанович. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – С. 94–98.

3. Фурсов, А.И. Управление кадровыми процессами в государственном и муниципальном управлении: вызовы XXI века / А.И. Фурсов, Т.А. Ломаева // Первый экономический журнал. – 2025. – № 8(362). – С. 70–78. – EDN TNGPCW.

4. Сокуренко, Д.Н. Компетенции муниципальных служащих в сфере стратегического планирования: содержание и структура / Д. Н. Сокуренко // Вестник экспертного совета. – 2020. – № 4(23). – С. 45–49. – EDN UKRQUT.

5. Шумкова, Е.А. Формирование модели компетенций как фактор развития государственных и муниципальных служащих / Е.А. Шумкова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2024. – С. 260-263. – EDN XHMJNL.

6. Юрьева, О. Кластеры профессиональной компетенции: модели максимальной эффективности работы государственных служащих / О. Юрьева // Власть. – 2007. – № 9. – С. 67–72. – EDN KTWLQL.

7. Одегов, Ю. Г. Экономика труда и управление персоналом – перспективы подготовки специалистов / Ю. Г. Одегова, Л. С. Бабынина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – №5. – С. 3–12.

Магдыч В.А., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Vasa2007vasa@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВЫ РЕНОВАЦИИ ЗАБРОШЕННЫХ ОБЪЕКТОВ, ОБЛАДАЮЩИХ КУЛЬТУРНОЙ ЗНАЧИМОСТЬЮ

Актуальность темы обусловлена общей важностью вопроса заброшенных объектов и работы с ними. Неэксплуатируемые активы внутри населённых пунктов представляют из себя не только упущенную выгоду, но и прямо вредят как экономической, так и социальной жизни общества. Заброшенные объекты культурного наследия в свою очередь являются важной, отдельной категорией, которая вопреки первому взгляду влияет не только на культурный капитал общества, но и на его экономическую жизнь.

Целью исследования является определение перспектив реновации и ревитализации заброшенных объектов, обладающих культурной значимостью. Точное определение ситуации поможет органам государственного и регионального управления, некоммерческим культурным организациям, а также местному управлению чётко понимать, чем являются объекты культурной значимости, что может дать их реновация и введение в жизнь общества.

Анализ последних публикаций по теме исследования показал, что данная тема часто интересует исследователей из разных отраслей науки, таких как социальной, исторической, экономической и урбанистической. В работах уделено большое внимание исторической значимости объектов и их влиянию на культурный капитал, который в свою очередь является одним из основных элементов культурного наследия [1]. Культурное наследие – фундамент самоопределения любой социальной группы, не зависимо от масштаба, поэтому его сохранение, в частности как архитектурных памятников, это одна из самых приоритетных задач. Авторы выделяют историко-культурное наследие как уникальный ресурс страны/региона/населённого пункта, который может прямо способствовать его социально-экономическому развитию, вследствие как прямого заработка в виде туризма, так и поднятия самоидентификации населения как определённой культурной группы [2; 3]. Однако, авторы указывают на множество проблем, связанных с сохранением культурного наследия таких объектов как на общефедеральном уровне, так и в отдельных регионах в частотности. Основная проблема – невозможность рентабельной эксплуатации массы объектов культурного наследия, часто стоимость их содержания не окупается прямым доходом от различных видов их коммерциализации, из-за чего возникают случаи их забрасывания или ненадлежащего содержания [4]. Этот вопрос подымается чаще остальных и является на данный момент краеугольным для темы памятников, главным его парадоксом является

противоречие между высокой социальной значимостью для населения и невозможностью их поддержания в условиях рыночной экономики. Исключением из этого парадокса являются самые крупные памятники культурного наследия – Московский и Новгородский кремль, Зимний дворец, памятник Родина-мать, Саур-Могила и т.д. Такие памятники способны возмещать материально часть затрат на их содержание, компенсировать все возможные убытки в форме социального капитала, а помимо мотивирующих факторов их содержания, обладают и стимулирующими, к примеру репутационными издержками за их несоответствующее состояние. Такая широта разработки вопроса показывает его насущность и важность в обществе.

Результаты исследования. Перспективы реновации заброшенных объектов с культурным наследием можно разделить на две равноценные ветви: социальные и экономические, при этом социальные выгоды с течением времени прямо конвертируются в экономические. Как упоминалось ранее, культурный капитал, который генерируют такие объекты, формирует самосознание населения и даёт ему ощущение сопричастности к чему-то большему. Важно заметить, что под словом «памятник», в данном контексте подразумевается не только произведение монументального искусства, но также и практические сооружения с долгой историей. Поднятие морального духа населения прямо улучшает их качество жизни и общий уровень счастья, они начинают с более высокой вероятностью выбирать как место жительства именно этот регион, и вследствие растёт весь его экономический потенциал. Санкт-Петербург один из самых показательных примеров такой ситуации, будучи вторым по населению и положительному сальдо миграции молодёжи, которая в основном ссылается на статус города как культурной столицы России [5]. Не стоит недооценивать негативный эффект, который производят заброшенные объекты культурного наследия. Когда люди ежедневно видят перед собой заросший сорняками, разрушающийся памятник архитектуры или истории, они испытывают не просто досаду – у них возникает глубокая фрустрация и острое ощущение покинутости, заброшенности собственной среды обитания. Парадоксальным образом такое чувство оказывается даже сильнее, чем если бы этого объекта не существовало вовсе: пустое место не вызывает негативных эмоций, а руина напоминает об утраченном достоинстве места. Это напрямую сказывается на том, как человек оценивает свой населённый пункт, на его привязанность к малой родине и, что особенно важно, на готовность вкладывать личные усилия, время и средства в его развитие. Если люди не видят уважения к своему прошлому, они теряют мотивацию заботиться о настоящем и будущем. Следовательно, нельзя отрицать ключевую роль памятников культуры как мощных генераторов социального капитала – той ткани взаимного доверия, гордости и сопричастности, которая в конечном счёте конвертируется в реальную экономическую пользу: привлечение туристов, рост локального бизнеса, повышение стоимости недвижимости и снижение оттока населения.

Экономический вопрос остро стоит в контексте данной темы. Постоянно на повестку дня подымается проблематика несовместимости рыночной экономики и концепта памятника и/или содержания объекта, имеющего культурную ценность в его нынешнем виде. Основная причина – отсутствие прямой экономической выгоды. Модель рыночной экономики ориентированная на краткосрочную, сиюминутную прибыль, не приемлет инвестиций в долгую без прямой окупаемости. Облагораживаются и содержатся в достойном состоянии только те объекты, которые не оставляют иного выбора, в то же время любой памятник не способный показать приемлемую доходную перспективность быстро покидается, особенно если находится в отдалении от городских центров, что показывает доля региональных памятников в неудовлетворительном состоянии. Часто звучат предложения передать такие объекты в частные руки – предполагается, что это позволит найти средства на реставрацию и

содержание. Однако, руководствуясь теми же самыми соображениями, что были изложены выше, такой путь приватизации представляется несостоятельным. Подлинно эффективное управление социально значимыми сферами – образованием, здравоохранением, культурой и уж тем более сохранением наследия – возможно только при прямом участии государства. Частный инвестор почти всегда ориентируется на прибыль, тогда как данные отрасли в большинстве своём заведомо убыточны, а в случае с заброшенными памятниками, которые не могут быть коммерчески монетизированы напрямую, речь идёт и вовсе о некоммерческой деятельности. Государство же, в отличие от бизнеса, призвано заботиться о благе, не выражаемом в деньгах. Однако и здесь возникает серьёзное противоречие: региональное и местное управление, вынужденное считать бюджеты и отчитываться за экономическую эффективность, нередко переориентирует ограниченные ресурсы с малозаметных, «рядовых» объектов наследия на несколько «главных» – самых узнаваемых. Ещё чаще деньги и внимание властей уходят в совершенно другие сферы – строительство дорог, социальные выплаты или ЖКХ, где результат нагляднее и быстрее. В итоге те самые заброшенные памятники, которые так болезненно переживаются местными жителями, остаются без присмотра.

На данный момент для улучшения ситуации вокруг заброшенных объектов обладающих культурной значимостью, необходимо достичь определённых целей: а) сформировать новые и развить существующие фонды их поддержки; б) организовать и наладить межведомственную связь органов работающих с ними; в) переработать восприятие таких объектов региональным и местным управлением.

Вывод. На данный момент ситуация вокруг заброшенных объектов, обладающих культурной значимостью, сложная. Помимо типичных для всех заброшенных объектов проблем, к ним прибавляется частое отсутствие прямой материальной выгоды и долгосрочность выгоды социальной. Но такие объекты взамен наделены крупными перспективами, которые, при правильной реализации могут принести намного больше пользы чем попытка заработать здесь и сейчас. Для решения проблемы требуется кардинальный пересмотр нынешнего подхода к таким объектам, более рассредоточенное внимание, сфокусированное не только на самых знаменитых памятниках, и формирование фондов поддержки. Частный подход решения проблемы видеться не состоятельным, ибо очень ограниченный круг частных лиц может здраво оценивать важность объектов именно как культурного наследия, без поиска сиюминутной выгоды. При правильном подходе, такие объекты могут улучшить жизнь граждан, развить в них любовь к большой и малой родине, а также дать ощущение сопричастности к чему-то большему, что всегда настраивает общество на конструктивный лад.

Список литературы:

1. Дятчина, Е. А. Сохранение памятников культурного наследия / Е. А. Дятчина, И. С. Птухина // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2017. – № 4(55). – С. 94-114. – DOI 10.18720/CUBS.55.6. – EDN YTXLGV. – URL: https://elibrary.ru/ytxlgv (Дата обращения: 31.03.2026)

2. Шульгин, П. М. Историко-культурное наследие как особый ресурс региона и фактор его социально-экономического развития / П. М. Шульгин // Мир России. Социология. Этнология. – 2004. – Т. 13, № 2. – С. 115-133. – EDN SLZFEZ.

3. Болокова, М. А. Местное самоуправление, как фактор формирования общественной практики в сохранении культурного наследия / М. А. Болокова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2020. – № 3(46). – С. 88-94. – DOI 10.24411/2078-1024-2020-13010. – EDN YXHTSA.

4. Сиволап, Т. Е. К вопросу сохранения культурного наследия в России: некоторые аспекты решения проблемы / Т. Е. Сиволап // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2012. – № 1(9). – С. 80-89. – EDN PWZAAR.

5. Музычук, В. Ю. Сохранение культурного наследия в контексте социально-экономического развития России / В. Ю. Музычук // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2017. – № 2. – С. 8-31. – EDN YFPSFH.

6. Кашницкий, И. С. Межрегиональная миграция молодежи в России: комплексный анализ демографической статистики / И. С. Кашницкий, Н. В. Мкртчян, О. В. Лешуков // Вопросы образования. – 2016. – №3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhregionalnaya-migratsiya-molodezhi-v-rossii-kompleksnyy-analiz-demograficheskoy-statistiki (дата обращения: 02.04.2026).

Марго М.М., студент
Научный руководитель: Кравченко Е.Ю., канд. экон. наук, доцент
Белгородский университет кооперации, экономики и права, РФ
kravchenlen@rambler.ru

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СИСТЕМЕ ПРИОРИТЕТОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Актуальность. В настоящее время одним из трендов государственного управления является проектный подход, реализуемый на муниципальном уровне на уровне органов местного самоуправления, реализуемый на протяжении большого времени не только в Российской Федерации, но и в других странах. Данную тенденцию развития проектного управления можно объяснить достижением максимальных эффектов в ограниченное время и реализовать основные характеристики, такие как управляемость, распределение ответственности и прозрачность. Проектное управление было выделено в качестве основного инструмента результативности государственного и муниципального управления, что было отмечено в послании Федеральному Собранию Президентом Российской Федерации.

Управление проектами на государственном и муниципальном уровнях является актуальным в связи с тем, что все больше осуществляется проектная деятельность субъектами Российской Федерации. Было выявлено, что занимаются внедрением, разрабатывают и реализуют различные пилотные проекты, среди основных лидеров можно указать Белгородскую область, Ханты-Мансийский автономный округ, Ленинградскую область, Красноярский край и Ульяновскую область.

Анализ последних исследований и публикаций. Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» были внесены изменения в предыдущий указ были уточнены некоторые проекты в количестве четырех и сформулированы новые, только национальная цель – «Комфортная и безопасная среда для жизни» осталась без изменений.

Проведенные исследования показывают, что еще в 2010 году Белгородская область начала реализовывать пилотные проекты. Система проектного управления включает в данном регионе три уровня: стратегический, тактический и оперативный. Эту модель используют двадцать два муниципалитете региона в виде проектных офисов и определены ответственные лица за реализацию проектов в трехсот тридцати пяти поселениях региона.

Цель исследования: исследование теоретических аспектов развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления.

Результаты исследования. Управление проектами в системе муниципального управления отличается от подсистем управления муниципалитетом тем, что вторые ориентированы на определенный предмет реализации проекта, а уже функции выполняются исходя их процессов, процедур и методов. Так, исследования показывают, что для устойчивого развития муниципальных образований необходимо использовать проектный подход в органах местного самоуправления.

Теоретические аспекты развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления, по нашему мнению, включают в себя:

нормативно-правовую базу;

принципы управления;

методы оценки результативности проекта;

методы стратегического планирования (рис. 1).

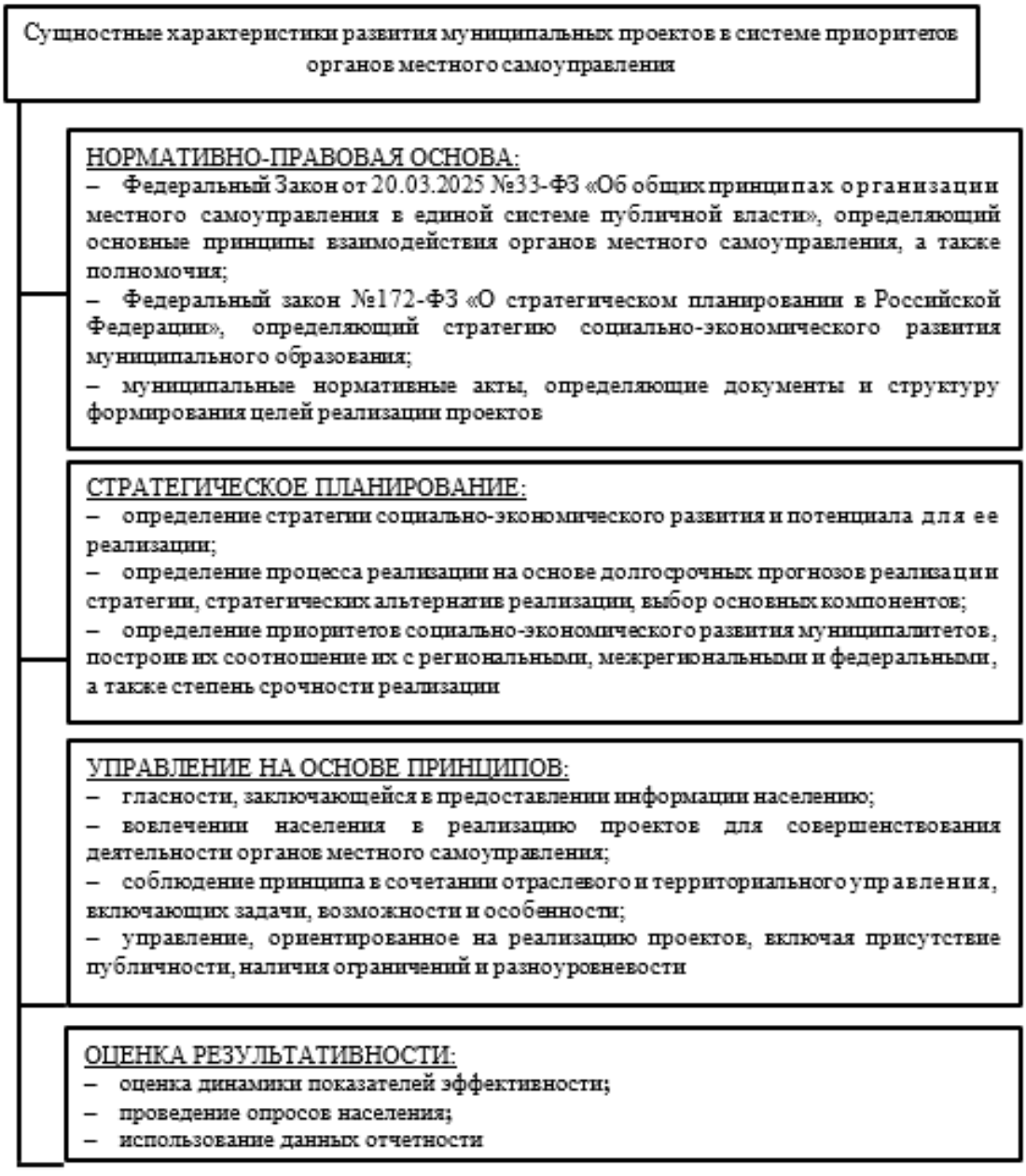


Рис. 1. Сущностные характеристики развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления

Проведенные нами исследования указывают на то, что существует ряд проблем по обеспечению участия органов муниципального управления в осуществлении региональных и федеральных проектов:

1) отсутствие полной согласованности по взаимодействию в реализации проектов регионов в соответствии с документами по стратегическому планированию;

2) неслаженность механизмов по сотрудничеству в реализации проектов федерального и регионального уровней;

3) наличие разногласий при реализации проектов между уровнями власти;

4) отсутствие систематического контроля за реализацией данного вида проектов.

Для того, чтобы приступить к развитию муниципальных проектов определяют стратегию развития муниципального образования, в состав которой входят исследования текущей ситуации, определение миссии, стратегических целей и задач и разработка плана в соответствии с имеющимися ресурсами и потребностями. В первую очередь эффективность стратегии будет определяться местным сообществом органами власти, бизнесом, интересами страны и региона [1].

Приоритетность тех или иных проектов определяется таким стратегическим документом, как Стратегия пространственного развития Российской Федерации, Основами государственной политики регионального развития и действующими муниципальными программами [2].

Ряд авторов, занимающихся исследованием теоретических аспектов развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления, отмечают зависимость успешности реализации проектов от:

мониторинга потребностей населения и региона в реализации проектов исходя из реальных запросов;

выявления социально-экономических, политических и финансовых проблем и стремления их разрешить у органов власти;

анализа каждого этапа реализации проектов;

участия населения в оценке проектов посредством инициативного бюджетирования, территориального самоуправления и проведения общественных слушаний [1; 2].

Выводы. Таким образом, теоретические аспекты развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления зависят от ряда показателей, от наличия согласованности во взаимодействии различных уровней власти, от исследования потребностей населения в реализации проектов, от участия органов местного самоуправления в их реализации. Немаловажным является учет показателей эффективности реализации проектов.

Список литературы:

1. Блинов, Г.Н. Методика оценки муниципальных комплексных проектов развития: смысловой каркас / Г.Н. Блинов // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник, Москва, 06–07 июня 2019 года / Институт научной информации по общественным наукам РАН, Отдел научного сотрудничества; Ответственный редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 14 Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2019. – С. 510-515.

2. Роздольская, И.В. Факторная значимость управления проектами как новой культурой управленческой деятельности в системе государственного и муниципального управления / И.В. Роздольская, Ю.А. Чичерин, Е.Ю. Кравченко // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 3(76). – С. 9-22

Пацула С.С., студент
Научный руководитель: Капыльцова В.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
patsula.sofia18@mail.ru

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Актуальность. Социальная защита населения выступает фундаментальным элементом государственной политики, обеспечивающим реализацию конституционных прав и гарантий граждан на достойный уровень и качество жизни, социальную безопасность и равные возможности. В условиях демографических трансформаций, экономической волатильности и ускоренной цифровизации общественного уклада система социальной защиты требует постоянной модернизации и совершенствования.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследование теоретических и прикладных аспектов социальной защиты населения представлено в научных работах Овчаровой Л.Н., Римашевской Н.М., Роика В.Д., Синявской О.В. и многих других. Актуальность проблемы, ее теоретическая и практическая значимость, необходимость оперативного решения ключевых проблем обусловили выбор темы исследования.

Цель исследования – изучение теоретических и прикладных аспектов социальной защиты населения, выявление ключевых проблем ее функционирования и развития, а также определение и обоснование научно и практически значимых направлений ее модернизации и совершенствования.

Результаты исследования. В современных условиях жизнедеятельности мирового общества социальная защита переживает этап качественной трансформации, обусловленной переходом от экстенсивного роста расходов к интенсивному повышению уровня эффективности социальных инвестиций. Причем в современной парадигме акцент смещается от «компенсационной» модели к «проактивной» модели, ориентированной на развитие человеческого капитала, профилактику социальных рисков и цифровую персонализацию социальных благ и услуг. В условиях структурной перестройки экономической системы общества, а также демографических вызовов и технологического суверенитета государство ставит задачу создания «умной» системы социальной защиты (социальной поддержки и социальной помощи), основанной на принципах проактивности, адресности и человекоцентричности.

Социальная защита населения представляет собой систему правовых, экономических и организационных мер и мероприятий, направленных на обеспечение материального достатка граждан, доступности базовых социальных благ и услуг, а также социальной интеграции уязвимых групп и категорий населения.

Базовыми принципами системы социальной защиты населения являются: солидарность, адресность, доступность, превентивность и финансовая устойчивость [1].

Актуальные проблемы современной социальной защиты населения носят системный, междисциплинарный и трансграничный характер, требуя переосмысления институциональных архитектур, финансовых моделей и этических оснований политики поддержки. Рассмотрим основные из них.

1. Демографическое старение и кризис солидарных систем.

Демографическая трансформация остается структурным вызовом «№ 1» для систем социальной защиты в современном мировом сообществе. Так, согласно данным ООН, к 2030 г. численность людей старше 65 лет превысит 1,4 млрд. чел., а коэффициент демографической нагрузки в странах ОЭСР и ряде развивающихся экономик достигнет 55-60% [2]. В связи с этим, современные солидарные пенсионные

и медицинские системы страхования сталкиваются с устойчивым дисбалансом: сокращение численности трудоспособного населения при росте продолжительности жизни ведет к снижению коэффициента замещения пенсий, увеличению фискальной нагрузки и дефициту кадров в сфере долговременного ухода. В странах ЕС и Восточной Азии нехватка специалистов по уходу оценивается в 2-3 млн. чел. Это требует перехода от исключительно «бюджетных» моделей к «смешанным» схемам финансирования, а также развития долгосрочного страхования, поддержки семейного ухода и внедрения геронтологических инноваций.

2. Трансформация рынка труда и «эрозия» страхового охвата.

Рост платформенной, временной, проектной и самозанятости населения (до 30% рабочей силы в развитых экономиках по оценкам МОТ) разрушает традиционную связь «работа – социальное страхование». Работники «gig-экономики» часто лишены доступа к оплачиваемым больничным, пенсионным накоплениям, пособиям по безработице и производственному травматизму. В развивающихся странах мира неформальный сектор экономики охватывает свыше 60% занятых граждан, создавая масштабные «слепые зоны» для социальной защиты. Эксперты МОТ подчеркивают необходимость внедрения мобильных социальных аккаунтов, портативных прав, универсальных базовых социальных гарантий и адаптации социальных страховых взносов граждан к нерегулярным доходам [3]. Без таких мер растет риск формирования нового типа прекариата (класса социально неустроенных граждан, не имеющих полной гарантированной занятости), исключенного из системы социальных прав и гарантий.

3. Цифровизация: трансформация социальной защиты населения.

Цифровая трансформация социальной защиты населения (автоматическое назначение выплат, биометрическая идентификация, ИИ-скоринг нуждаемости, единые регистры домохозяйств и др.) повышает степень адресности, снижает трансакционные издержки и минимизирует коррупционные риски. Однако, она порождает новые «точки» уязвимости. Так, согласно оценкам ЮНЕСКО, около 2,6 млрд. чел. не имеют стабильного доступа к сети интернет, а цифровая грамотность среди пожилых и малоимущих граждан, а также жителей удаленных территорий остается критически низкой [4]. Алгоритмические системы принятия решений могут воспроизводить скрытые предубеждения, приводя к необоснованным отказам в помощи или «цифровому редлайнингу». Кроме того, централизация чувствительных данных повышает риски кибератак, утечек и коммерциализации приватности уязвимых групп. Этический ИИ, принцип «человек в контуре» и право на альтернативный (нецифровой) канал получения услуг становятся императивом социальной политики государства.

4. Климатические шоки и императив «справедливого перехода».

Изменение климата действует как «мультипликатор» социальной уязвимости. Засухи, наводнения, экстремальные температуры и деградация экосистем приводят к потере средств к существованию, вынужденной миграции, росту хронических заболеваний и продовольственной нестабильности. Так, к 2050 г. внутренними климатическими мигрантами могут стать до 216 млн. чел. (Всемирный банк) [5]. Традиционные системы социальной защиты населения не адаптированы к внезапным, каскадным и территориально диффузным потрясениям. В ответ формируется концепция «адаптивной» социальной защиты населения, включающей системы раннего предупреждения, условные трансферты при стихийных бедствиях, программы психосоциальной поддержки граждан и переподготовки работников «коричневых» отраслей. «Справедливый переход» требует глубокой интеграции климатической и социальной политики, чтобы экологическая трансформация общества не усугубляла межпоколенческое и территориальное неравенство в нем.

5. Миграционные потоки и трансграничные разрывы в правах.

Глобальная мобильность достигает исторических максимумов: численность «международных» мигрантов в современном мире составляет 304 млн. чел., а численность вынужденно перемещенных граждан – 110 млн. чел. [6]. Очевидно, что беженцы, трудовые мигранты, лица без гражданства и нерегулярные мигранты часто оказываются за пределами национальных систем социальной защиты из-за правовых барьеров, отсутствия портативности пенсионных и медицинских прав, ограниченного доступа к рынку труда и языковых барьеров. Фрагментация международных стандартов, нехватка двусторонних соглашений о социальном обеспечении и политизация миграционной повестки усугубляют степень их уязвимости. Поэтому усиление координационной роли МОТ, УВКБ ООН, региональных интеграционных объединений (ЕАЭС, АСЕАН, МЕРКОСУР) в обеспечении и гармонизации социальных прав и гарантий мигрантов становится стратегической необходимостью для предотвращения формирования «социальных антропологических пустынь».

6. Институциональная фрагментация и фискальные ограничения.

Сегодня многие государства сталкиваются с дублированием функций, слабой межведомственной координацией, отсутствием единых баз данных – реестров (регистров) получателей социальной помощи и низким качеством мониторинга результативности и эффективности. Постпандемийное бюджетное давление, рост государственного долга, инфляционные «шоки» и перераспределение расходов на оборону и технологический суверенитет сужают фискальное пространство для реализации социальных программ. Это требует оптимизации государственных расходов через доказательную политику, развитие социального аудита, привлечение частных и «филантропических» инвестиций, внедрение результат-ориентированного бюджетирования и отказ от неэффективных универсальных субсидий в пользу адресных мер социальной поддержки.

Выводы. Таким образом, актуальные проблемы социальной защиты населения в современном мире носят комплексный, взаимопереплетенный и динамичный характер. Демографическое старение, трансформация труда, цифровые риски, климатические потрясения и миграционные кризисы требуют оперативного перехода от реактивных, отраслевых и территориально раздробленных моделей к проактивным, интегрированным и адаптивным системам. Будущее социальной защиты населения зависит от способности современных государств сочетать технологические инновации с гуманитарными ценностями, обеспечивать финансовую устойчивость без ущерба для солидарности, а также укреплять международное сотрудничество в сфере социальных прав и гарантий. Только системный, научно обоснованный, инклюзивный и этический подход позволит превратить социальную защиту населения из инструмента выживания в фундамент устойчивого, справедливого и resilient-ориентированного общества.

Список литературы:

1. Роик, В. Д. Социальное страхование: принципы организации и финансовые механизмы / В. Д. Роик. – Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 418 с.

2. Новости ООН. – Текст: электронный. – URL: https://news.un.org/ru/.

3. Более половины населения мира впервые имеет социальную защиту. – Текст: электронный. – URL: https://ria.ru.

4. ООН: около 2,6 млрд. чел. в мире не имеют доступа к интернету. – Текст: электронный. – URL: https://www.sb.by.

5. Каджумба, Т. Социальная защита как ключ к борьбе с изменением климата / Т. Каджумба. – Текст: электронный. – URL: https://forbes.kz.

6. Международная миграция по оценкам ООН 2024 года. – Текст: электронный. URL: https://www.demoscope.ru.

Резниченко Л.А., студентка
Научный руководитель: Оленичева Ю.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
linareznichenko8@gmail.com

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА НАСЕЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Актуальность. В условиях современной геополитической напряженности и трансформации социально-экономической системы Российской Федерации вопросы эффективной социальной защиты населения приобретают особое значение, выступая ключевым фактором поддержания социальной стабильности и снижения уровня бедности.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика социальной защиты населения получила широкое освещение в трудах таких авторов, как В.В. Исаева, В.Э. Комов, Т.И. Рудченко, А.В. Ткаченко и других, которые рассматривают различные аспекты функционирования социальной политики государства и ее структурных элементов. Несмотря на значительное количество научных работ, остаются дискуссионными вопросы комплексного применения всех форм социальной защиты в условиях бюджетных ограничений и необходимости адресного подхода.

Цель исследования: систематизация основных форм социальной защиты населения и обоснование их роли в рамках реализации современной социальной политики государства.

Результаты исследования. Социальная политика государства представляет собой сложное, многоаспектное явление, охватывающее широкий круг направлений деятельности уполномоченных органов. Наибольшая результативность в данной сфере достигается лишь при условии комплексного развития всех ее составляющих [1]. В ряду наиболее значимых элементов социальной политики особое место занимает социальная защита населения. Ее правовой фундамент образует разветвленная нормативно-правовая база, ядром которой выступает Конституция РФ. Так, статья 39 Основного закона закрепляет гарантированный объем социального обеспечения граждан в зависимости от их социального положения и правового статуса [2]. Следовательно, возникновение права на социальную защиту напрямую связано с обретением лицом соответствующего социального статуса (пенсионера, инвалида, безработного, многодетной семьи и др.). При этом важно подчеркнуть, что социальная защита не сводится исключительно к денежным выплатам, а представляет собой систему мер организационного, правового и экономического характера.

Для раскрытия содержания категории «социальная защита» целесообразно обратиться к анализу ее основных форм. Обобщая научные подходы В.Э. Комова [3] и Т.И. Руденко [5], можно заключить, что в рамках современной социальной политики государства сложилось семь ключевых форм социальной защиты, систематизированных на рис. 1 [2].

Характеристика основных форм социальной защиты:

1. Социальное страхование: механизм компенсаций гражданам при наступлении социальных рисков. В условиях современной социально-экономической среды, характеризующейся множеством рисковых факторов, государство посредством системы социального страхования формирует у населения чувство защищенности. Финансовую основу составляют специализированные фонды, формируемые за счет страховых взносов работодателей.

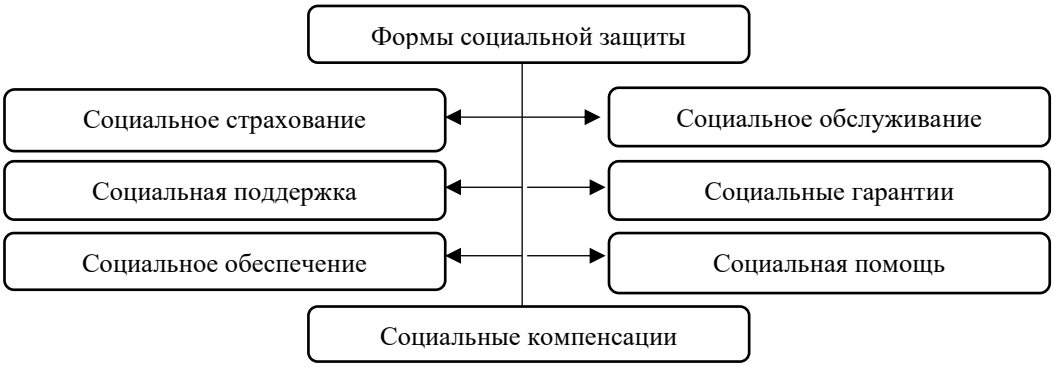


Рис. 1. Формы социальной защиты

2. Социальное обеспечение: государственная форма защиты, применяемая при наступлении юридически значимых фактов. Ее ключевая цель – выравнивание социального положения граждан. Отличительными особенностями выступают адресный характер предоставления и строго определенный законодательством перечень оснований.

3. Социальная помощь: предоставление финансовой поддержки гражданам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации и не имеющим достаточных источников дохода. Носит персонифицированный характер, предполагает проверку социально-экономического положения получателя и требует рационального использования бюджетных средств.

4. Социальная поддержка: форма защиты, применяемая к отдельным категориям граждан при выявлении фактов нахождения в сложной жизненной ситуации. Включает мероприятия как материального, так и нематериального характера.

5. Социальные компенсации: механизм предоставления материальных ресурсов отдельным категориям граждан с целью стабилизации их социально-экономического положения. Наиболее востребованы в России среди пенсионеров и инвалидов. Имеют преимущественно денежную форму, реже – натурально-вещественную.

6. Социальные гарантии: совокупность охраняемых государством социальных обязательств, направленных на минимизацию социальных рисков. Могут реализовываться непосредственно государством либо обеспечиваться через механизмы административного воздействия.

7. Социальное обслуживание: деятельность государственных и негосударственных служб по решению хозяйственно-бытовых проблем социально незащищенных категорий граждан, в первую очередь пенсионеров и инвалидов, направленная на смягчение негативного воздействия окружающей среды.

Согласно позиции С.О. Новосельского [4], формирование результативной социальной политики государства требует реализации управленческих воздействий на всех уровнях власти, при этом особое значение приобретает деятельность муниципальных структур, функционирующих в условиях непосредственного взаимодействия с населением. В свою очередь, А.В. Ткаченко [6] акцентирует внимание на том, что ключевым условием реализации всего комплекса задач системы социальной защиты выступает следование совокупности требований, представленных на рис. 2.

Анализ практики реализации социальной политики в субъектах РФ показывает, что наиболее успешными являются те регионы, где указанные требования реализуются системно, а не фрагментарно. Например, переход к предоставлению большинства мер социальной поддержки в проактивном (беззаявительном) режиме позволяет не только

сократить административную нагрузку на граждан, но и повысить адресность бюджетных расходов. Кроме того, развитие государственно-частного партнерства в сфере социального обслуживания создает дополнительную конкуренцию поставщиков услуг и расширяет выбор для получателей.

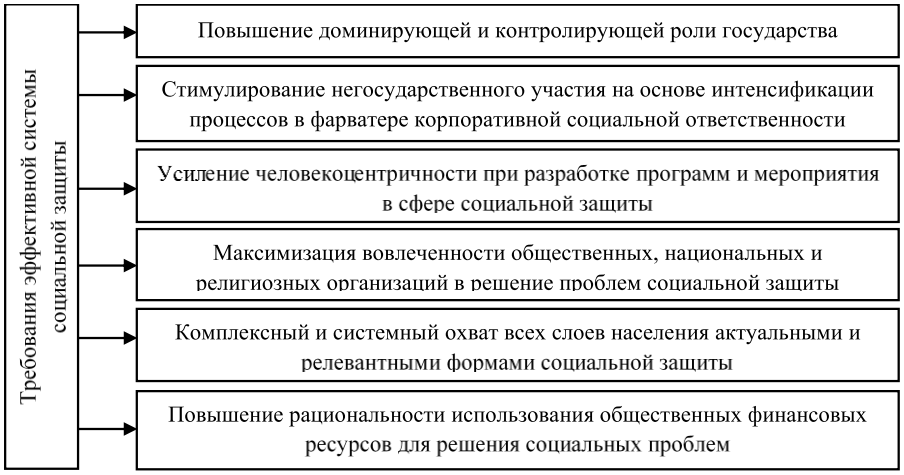


Рис. 2. Требования эффективной системы социальной защиты

Вывод. Таким образом, формирование эффективной системы социальной защиты приобретает особую значимость в современных геополитических условиях, поскольку способствует снижению социальной напряженности в обществе, уменьшению степени политической дестабилизации, а также минимизации вероятности возникновения социальных рисков. В рамках работы выделены семь основных форм социальной защиты: социальное страхование, социальная поддержка, социальное обеспечение, социальные компенсации, социальная помощь, социальные гарантии и социальное обслуживание. Каждая из указанных форм обладает собственной спецификой и уровнем актуальности, однако достижение максимального социального эффекта возможно лишь при условии их комплексного и сбалансированного развития.

Список литературы:

1. Исаева, В.В. Социальная политика государства и социальная работа / В.В. Исаева // Наука через призму времени. – 2021. – №1 (46). – С. 75-76.

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.

3. Комов, В.Э. Роль социальной защиты населения в социальной политике государства / В.Э. Комов // Самоуправление. – 2020. – №4 (121). – С. 302- 305

4. Новосельский, С.О. Управление социальной сферой муниципального образования / С.О. Новосельский, Э.В. Сукманов, С.П. Голованова // Научный вестник Крыма. – 2016. – №3 (3). – С. 13-17.

5. Рудченко, Т.И. Место социальной политики в условиях функционирования социально ориентированного государства / Т.И. Рудченко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – №1 (13). – С. 34-41.

6. Ткаченко, А.В. Социальная политика государства и социальна работа / А.В. Ткаченко, О.В. Шабанова // В сборнике: Социальные и гуманитарные науки в условиях вызовов современности. – 2021. – С. 382-386.

Рыбак К.А., студент
Научный руководитель: Севрюкова С.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
karina/andreevna_a@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ РФ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Актуальность. Вопрос эффективного управления персоналом является ключевой проблемой современной государственной и муниципальной службы. В условиях повышения требований к качеству управленческих решений и результативности органов публичной власти человеческие ресурсы выступают основным фактором обеспечения эффективного государственного управления и устойчивого социально-экономического развития. От того, насколько профессионально, мотивированно и компетентно действуют государственные и муниципальные служащие, зависит не только скорость и качество предоставления услуг населению, но и общий уровень доверия граждан к институтам власти. В последние годы в России предпринимаются значительные усилия по реформированию государственной службы, внедряются новые кадровые технологии и цифровые платформы. В современных условиях разработка практических рекомендаций по совершенствованию кадровых механизмов для повышения эффективности деятельности государственных институтов и укрепления общественного доверия остается актуальной.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика управления персоналом на государственной службе исследуется многими учеными [1-5]. Исследователи сходятся во мнении, что традиционная модель кадровой работы, ориентированная на формальное соблюдение процедур, исчерпала себя и требует замены на более гибкие подходы. Анализ результатов научных исследований подтверждает необходимость изучения проблем и необходимость их системного решения с учетом современных тенденций развития общества.

Цель исследования состоит в комплексном подходе исследования ключевых проблем управления персоналом в системе государственной и муниципальной службы Российской Федерации и выработке приоритетных направлений для повышения ее эффективности деятельности.

Результаты исследования. Современные тенденции трансформации системы государственного и муниципального управления Российской Федерации акцентирует внимание на решении стратегических задач, которые направлены на повышение качества процесса взаимодействия органов власти и общества, реализации программ при поддержке федеральных и региональных органов власти обеспечения достойного уровня жизни и благосостояния населения, а также обеспечения решения социально-экономических задач прогрессивного развития общества. Решение данных задач возможно только при обеспечении эффективности деятельности служащих в системе государственной и муниципальной службы Российской Федерации и решения системно-ключевых проблем, которые препятствуют эффективному его управлению.

1. Формализация кадровых процедур. Основной и, пожалуй, самой фундаментальной проблемой является формализованный характер кадровых процессов. Подбор, оценка и продвижение служащих часто сводятся к механическому соблюдению утвержденных регламентов и инструкций. Конкурсные процедуры нередко превращаются в формальность, где победа предопределена заранее, а оценка профессионального уровня кандидатов проводится поверхностно. Такой подход не

способствует выявлению реального потенциала сотрудников, их лидерских качеств и способности к нестандартному мышлению. В результате система управления персоналом утрачивает свою развивающую функцию, ориентируясь исключительно на поддержание статус-кво и администрирование, а не на стратегическое развитие кадрового потенциала.

2. Кризис мотивации и стимулирования. Существующая система материального стимулирования является достаточно ограниченной и слабо привязана к реальным результатам труда. Премии и надбавки часто носят уравнительный характер или распределяются субъективно, что нивелирует их стимулирующую роль. Отсутствие прозрачной и объективной системы оценки эффективности деятельности (KPI), напрямую связанной с карьерным ростом и оплатой труда, приводит к снижению вовлеченности персонала, росту апатии и равнодушия к конечным результатам работы. Кроме того, низкий уровень мотивации и непрозрачность карьерных лифтов существенно снижают привлекательность государственной службы в вопросе обеспечения эффективности деятельности института наставничества.

3. Разрыв между образованием и потребностями практики. Еще одной значимой проблемой остается устойчивый разрыв между системой профессионального обучения (как базового, так и дополнительного) и реальными, быстро меняющимися потребностями органов власти. Современные условия требуют от служащих не только глубоких знаний законодательства, но и развитых цифровых компетенций, аналитических навыков, способности к проектному управлению и эффективным коммуникациям. Повышение квалификации нередко проводится «для галочки», без реальной ориентации на устранение конкретных дефицитов компетенций. Это создает устойчивый дефицит необходимых навыков для решения актуальных, сложных и нестандартных задач публичного управления.

4. Вызовы цифровизации. Цифровая трансформация государственного управления, с одной стороны, открывает новые возможности для кадровой работы, а с другой – порождает новые вызовы. Внедрение цифровых платформ (например, на базе Единой информационной системы управления кадровым составом) способно повысить прозрачность, объективность и скорость кадровых процессов. Однако успешное использование этих инструментов требует коренной перестройки организационных структур и массового повышения цифровой грамотности всего персонала. Без соответствующей подготовки и изменения менталитета сотрудников технологические нововведения не принесут ожидаемого эффекта.

5. Специфика муниципального уровня управления. Особого внимания требует ситуация с управлением кадрами на муниципальном уровне. Муниципальные органы власти сталкиваются с острым дефицитом как финансовых, так и квалифицированных кадровых ресурсов. Отсутствие сильных кадровых служб и современных методик работы с персоналом на местах осложняет реализацию эффективной кадровой политики, что, в свою очередь, усиливает территориальное неравенство в качестве муниципального управления и оказываемых населению услуг [5]. Это требует разработки гибких, адаптированных к местным условиям подходов и создания дополнительных механизмов поддержки (финансовой, методической) со стороны регионов.

Выводы. Таким образом, следует отметить, что состояние и перспективы развития системы управления персоналом в государственной и муниципальной службе РФ требует следующих преобразований:

Во-первых, существующая система управления служащих остро нуждается в системной, а не матрично-локальной модернизации. Преодоление хронического формализма в управлении процессами профессиональной деятельности, создание

действенных механизмов мотивации и использования активных методов и приемов развития компетенций и пр.

Во-вторых, в современных условиях овладение и реализация цифровыми и коммуникационными компетенциями служащими напрямую влияют на специфику деятельности уровней власти (особенно муниципального) и грамотного, продуманного их внедрения в профессиональную деятельность служащих. Использованные технологии должны стать средством решения кадровых проблем, а не самоцелью, и их внедрение должно сопровождаться обучением и организационными изменениями.

Перспективы дальнейших исследований должны быть направлены на проведение более глубокой оценки эффективности уже внедряемых конкретных управленческих инструментов (например, механизмов оценки компетенций, наставничества, ротации), а также учет воздействия цифровой трансформации на характер труда, карьерные траектории и профессиональную культуру государственных и муниципальных служащих.

Список литературы:

1. Шишков, Н.Н. Особенности управления кадровым потенциалом органов местного самоуправления / Н.Н. Шишков, А.П. Андруник. – Текст: электронный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – №8. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-kadrovym-potentsialom-organov-mestnogo-samoupravleniya (дата обращения: 08.07.2026).

2. Каменева, Т.Н. Барьеры привлечения молодых специалистов в систему муниципальной службы / Т.Н. Каменева. – Текст: электронный // Теория и практика общественного развития. – 2025. – №7. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/bariery-privlecheniya-molodyh-spetsialistov-v-sistemu-munitsipalnoy-sluzhby

3. Синицын, Е.В. Особенности мотивации труда персонала государственных (муниципальных) органов управления / Е.В. Синицын. – Текст: электронный // Экономика и социум. – 2025. – №1-2 (128). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-truda-personala-gosudarstvennyh-munitsipalnyh-organov-upravleniya (дата обращения: 08.07.2026).

4. Старцев, А.В. Кадровый потенциал муниципальной службы: вызовы и пути укрепления / А.В. Старцев. – Текст: электронный // Муниципалитет: экономика и управление. – 2024. – № 1. – С. 33-41.

5. Иванова, Л.И. Ресурсное обеспечение муниципальной службы как фактор эффективности местного самоуправления / Л.И. Иванова // Региональная экономика и управление. – 2023. – № 3. – С. 92-101.

Скакунов В.С., студент
Научный руководитель: Чернявская Т.Г.
Донецкий государственный университет, РФ
skakunov707@gmail.com

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ТЕЛЕФОННОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Актуальность. Телефонное мошенничество представляет собой одну из наиболее масштабных угроз экономической безопасности современного российского общества. В условиях стремительного развития цифровой экономики, повсеместного внедрения мобильных платежей и удалённого банковского обслуживания проблема приобретает системный характер, требующий комплексного государственного регулирования.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования показывают, что более 70 % успешных мошеннических операций связаны с применением методов социальной инженерии [4, 5]. Рост мобильного мошенничества составляет около 40 % в год при раскрываемости лишь 19,3 % [6]. Исследования Центрального банка РФ [1, 8] демонстрируют высокую эффективность автоматизированных систем, однако отмечают, что 60–70 % преступлений совершается с использованием социальной инженерии [6, 7]. Работы В.К. Сенчагова [10] подчёркивают необходимость системного подхода к противодействию киберпреступности.

Цель исследования: анализ эффективности механизмов государственного противодействия телефонному мошенничеству и разработка предложений по совершенствованию правового регулирования.

Результаты исследования.

1. Динамика телефонного мошенничества в России (2021–2025 гг.)

По данным ЦБ РФ, количество операций без согласия клиентов (ОБСК) выросло с 1,035 млн в 2021 году до 1,1666 млн в 2023 году (+12,7 %), а ущерб увеличился с 13,582 млрд руб. до 15,791 млрд руб. [1]. Согласно МВД, число мошенничеств (ст. 159 УК РФ) возросло с 339,6 тыс. в 2021 году до 445,7 тыс. в 2024 году (+31,2 %), в 2025 году отмечено снижение на 7,6 % (до 411,7 тыс.) [2, 3].

Анализ статистики свидетельствует о значительном росте масштабов проблемы (табл. 1).

Таблица 1

Динамика показателей телефонного мошенничества в России (2021–2025 гг.)

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Динамика
Операции без согласия клиентов, млн	1,035	0,876	1,1666	1,25	1,15	+11,1 %
Ущерб от ОБСК, млрд руб.	13,582	14,165	15,791	16,5	15,2	+11,9 %
Зарегистрировано мошенничеств, тыс.	339,6	343,1	433,7	445,7	411,7	+21,2 %
Удельный вес мошенничества, %	12,6	14,2	18,5	23,3	21,8	+73,0 %

Примечание: данные 2024–2025 гг. по ОБСК – оценочные; источники: [1–3]

Особую тревогу вызывает увеличение удельного веса мошенничества в структуре преступности с 12,6 % до 21,8 % (+73 %), что свидетельствует о трансформации криминогенной среды. Стабилизация в 2024–2025 гг. связана с внедрением системы

«Антифрод», которая за 2024 год заблокировала более 620 млн мошеннических звонков [3].

Структура мошеннических схем: звонки от имени банков (около 35 %), предложения инвестиций (около 25 %), техническая поддержка (около 20 %), социальный инжиниринг (около 15 %), прочие схемы (около 5 %).

Таблица 2

Структура ущерба от телефонного мошенничества по категориям жертв (2024 г.)

Категория жертв	Доля, %	Средний ущерб, тыс. руб.	Совокупный ущерб, млрд. руб.
Граждане старше 55 лет	45	150	7,2
Молодёжь 18–25 лет	30	85	2,7
Экономически активное население 26–54 лет	20	120	2,4
Иные категории	5	95	0,5
Итого	100	–	12,8

Примечание: данные основаны на аналитических отчётах ЦБ РФ [1; 8] и Сбербанка [7]

Наиболее уязвимы граждане старшего возраста, обладающие накоплениями и недостаточным уровнем цифровой грамотности.

2. Роль банковского сектора на примере ПАО Сбербанк

Сбербанк как крупнейший игрок рынка (доля около 45 %) реализует комплексную систему противодействия [7]. В 2024 году банк предотвратил хищения на сумму более 87 млрд рублей (+27 % к 2023 году). Антифрод-система обрабатывает более 2 млрд операций в сутки с точностью выявления до 95 % [7]. Однако около 30% мошеннических операций связаны с «продажей» клиентами паролей под давлением социальной инженерии.

В 2024 году банк передал в правоохранительные органы сведения о более чем 15 тыс. инцидентов, содействовал блокировке 25 тыс. мошеннических номеров и 12 тыс. фишинговых сайтов [7]. Образовательные программы охватили более 5 млн клиентов.

3. Анализ механизмов государственного противодействия

Действующая система включает: нормативно-правовой уровень (ст. 159, 159.6 УК РФ, ФЗ-115, ФЗ-161, постановления ЦБ РФ); организационно-технический уровень (система быстрого реагирования ЦБ РФ, биометрическая верификация, маркировка SIM-карт с 2024 г.); межведомственное взаимодействие (оперативные штабы МВД, система «Антифрод» Генпрокуратуры, блокировка номеров Роскомнадзором – более 500 тыс. в 2024 г.) [3, 9].

Выявлены пробелы: фрагментарность законодательства в части VoIP-телефонии; недостаточная оперативность блокировки (среднее время – до 24 часов); отсутствие единой федеральной антифрод-платформы; отсутствие обязательной верификации звонков по типу STIR/SHAKEN.

4. Предложения по совершенствованию государственного регулирования

На основе анализа международного опыта (США – система STIR/SHAKEN; Великобритания – центр NCSC; Сингапур – программа «Смарт-нация») разработаны направления:

Совершенствование законодательства: принятие федерального закона «О противодействии телефонному мошенничеству»; запрет подмены номеров госорганов и банков; чёткие сроки и процедуры блокировки; ответственность операторов связи.

Создание единой платформы: федеральная антифрод-система, интегрирующая данные банков, операторов связи и правоохранительных органов; сокращение времени реагирования до 10–15 минут.

Усиление контроля инфраструктуры: внедрение технологий STIR/SHAKEN; создание «белых списков» номеров; усиление идентификации при покупке SIM-карт.

Развитие цифровой грамотности: включение курса «Цифровая безопасность» в образовательные программы; снижение числа жертв на 25–30 %.

Выводы. Телефонное мошенничество в условиях развития цифровой экономики представляет собой системную угрозу: за 2021–2025 гг. число зарегистрированных мошенничеств выросло на 21,2 %, удельный вес мошенничества в структуре преступности увеличился на 73 %. Несмотря на усилия банковского сектора (Сбербанк предотвращает хищения на 87+ млрд руб. ежегодно), эффективное противодействие требует усиления государственного регулирования. Ключевыми направлениями должны стать: принятие специализированного законодательства, создание единой федеральной антифрод-платформы, усиление контроля за телекоммуникационной инфраструктурой и повышение цифровой грамотности населения. Реализация предложенных мер позволит снизить ущерб на 40–50 % в течение 2–3 лет.

Список литературы:

1. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций // Центральный банк России. – Текст: электронный. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2023/ (дата обращения: 01.04.2026).

2. Комплексный анализ состояния преступности в Российской Федерации по итогам 2024 года и ожидаемые тенденции ее развития: аналитический обзор / М. В. Гончарова, М. М. Бабаев, С. А. Невский, Р. В. Черкасов, Г. Ф. Коимшиди, Г. Э. Бицадзе, К. С. Насуев, Е. М. Тимошина, Н. А. Ведешкин. – М.: ВНИИ МВД России, 2025. – 87 с.

3. Генеральная прокуратура Российской Федерации. О состоянии преступности в РФ за 2025 год // Генеральная прокуратура Российской Федерации России. – Текст: электронный. – URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/gprf/mass-media/news/main/e8430135/ (дата обращения: 01.04.2026).

4. Социальная инженерия в комплекте с вредоносным ПО: как действовали телефонные мошенники в 2025 году // Лаборатория Касперского. – Текст: электронный. – URL: https://www.kaspersky.ru/about/press-releases/socialnaya-inzheneriya-v-komplekte-s-vredonosnym-po-kak-dejstvovali-telefonnye-moshenniki-v-2025-godu (дата обращения: 01.04.2026).

5. Утечки конфиденциальных данных из организаций: второе полугодие 2024 года // Positive Technologies. – Текст: электронный. – URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/utechki-dannyh-aktualnye-ugrozy-vtorogo-polugodiya-2024-dlya-organizaczij/ (дата обращения: 01.04.2026).

6. Копылов, В. В. Проблемы и перспективы в организации борьбы с мобильным мошенничеством в России / В. В. Копылов, А. А. Субботин // Вестник экономической безопасности. – 2024. – № 2. – С. 75–78.

7. Годовой отчёт Сбера – 2024 // Сбербанк России: [сайт]. – Текст: электронный. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2025/sber-ar-2024-ru.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

8. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций // Центральный банк России. – Текст: электронный. – URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 01.04.2026).

9. РБК. Ущерб от мошенничества в России достиг 350 млрд рублей // РБК: [сайт]. – Текст: электронный. – URL: https://www.rbc.ru (дата обращения: 02.04.2026).

10. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России / В. К. Сенчагов // ЭКО. – 2007. – № 5 (395). – С. 1–21.

Старкова Е.Н., студент
Научный руководитель: Оленичева Ю.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
starkovaeo05@mail.ru

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ (Г. ДОНЕЦК)

Актуальность. Проблема эффективного управления жилищным фондом в условиях его высокой изношенности и ограниченных ресурсов стоит перед многими российскими городами. Однако для Донецка и Донецкой Народной Республики она приобретает критически важное значение: здесь наследие прошлого, военные разрушения и необходимость интеграции в общефедеральное пространство накладываются друг на друга. По официальным данным, на 2025 год в ДНР насчитывалось 42 тыс. многоквартирных домов (МКД), из которых 879 признаны аварийными. При этом 90% всего жилфонда (38 тыс. домов) передано под управление вновь созданных Единых региональных фондов – беспрецедентная централизация, требующая новых, цифровых решений [1].

Связь с научными и практическими задачами здесь прямая: без внедрения прозрачных инструментов учёта, расчётов и обратной связи невозможно ни качественно провести восстановление, ни наладить текущее обслуживание, ни тем более повысить собираемость платежей.

Анализ последних исследований и публикаций. При подготовке статьи автор опирался в первую очередь на актуальные нормативные и статистические источники, а также на отраслевые отчёты за 2025–2026 годы. Ключевыми стали: официальные данные Правительства РФ о ходе передачи МКД под управление единых компаний [2], отчёты Фонда развития территорий о внедрении личных кабинетов и росте платёжной дисциплины [3], а также региональные документы – Постановление Правительства ДНР № 71-4, утвердившее концепцию использования ИТ в органах власти [8]. Среди научно-практических публикаций следует выделить материалы, посвящённые внедрению ГИС ЖКХ и мобильного приложения «Госуслуги.Дом» [4], а также уникальный кейс «Цифрового водоканала» в ДНР, получившего грант РФРИТ [5]. В отличие от общероссийских обзоров, в данных работах слабо проработан именно региональный аспект Донецка – влияние боевых действий и высокой доли разрушенного жилья на реальную эффективность цифровых сервисов. Этот пробел и пытается отчасти восполнить данное исследование.

Цель исследования – на примере города Донецка оценить первые результаты внедрения цифровых инструментов в деятельность органов местного самоуправления по управлению жилищным фондом, выявить основные проблемы и определить перспективы дальнейшего развития в региональном контексте.

Результаты исследования. За прошедший год в ДНР сформирована институциональная основа для цифровизации ЖКХ. Одновременно с реорганизацией управляющих компаний активно внедряются цифровые инструменты для повышения прозрачности и эффективности их работы. В ДНР начал функционировать официальный портал Единого регионального фонда управления МКД (https://umkd.gov-dpr.ru/), предоставляющий жителям возможность регистрации личного кабинета. Функционал личного кабинета, который был запущен в тестовом режиме в августе 2025 года, включает проверку начислений и оплату коммунальных услуг, просмотр истории платежей, а также подачу заявок в управляющую компанию с прикреплением

фото и видео. К концу 2025 года в личных кабинетах пользователей выставлялось уже 1,1 млн. квитанций, причём свыше 400 тыс. из них – по единому платёжному документу (ЕПД), объединяющему несколько услуг [3]. Как следствие, платёжная активность населения выросла на 30%, что позволило управляющим компаниям более качественно подготовиться к осенне-зимнему периоду.

Важным элементом экосистемы цифрового ЖКХ является также мобильное приложение «Госуслуги.Дом», созданное на базе государственной информационной системы (ГИС) ЖКХ. Приложение, доступное для жителей всех регионов России, включая ДНР, позволяет передавать показания приборов учёта, оплачивать счета, направлять заявки в УК, участвовать в общих собраниях собственников онлайн, а также получать информацию о планах капитального ремонта [4].

Помимо внедрения стандартных сервисов, в ДНР реализуются и уникальные для региона цифровые проекты. Так, предприятие «Вода Донбасса» стало победителем отбора Российского фонда развития информационных технологий и получило грант на реализацию двухгодичного проекта «Цифровой водоканал». Проект предполагает внедрение автоматизированной системы с модулями SCADA, ГИС, биллинга и электронного документооборота, что позволит выявлять аварии на ранних стадиях, сокращать потери воды и автоматизировать учёт и управление всеми этапами работы [5].

Все перечисленные цифровые инструменты действуют в рамках формирующейся нормативной правовой базы. На федеральном уровне принят Федеральный закон от 24.06.2025 № 177-ФЗ, вносящий изменения в Жилищный кодекс РФ и Закон о ГИС ЖКХ, направленные на цифровизацию расчётов и платежей [6]. Утверждена «Концепция цифровизации многоквартирных домов на территории РФ на период до 2030 года» [6], а Росстандарт ввел в действие серию национальных стандартов, регламентирующих внедрение цифровых технологий в МКД. Планировалось, что с 1 марта 2026 года на базе ГИС ЖКХ начнёт работу единая централизованная система государственного учёта жилищного фонда, объединяющая данные Росреестра, управляющих компаний, ДОМ.РФ и ресурсоснабжающих организаций. На региональном уровне эту политику закрепляет Постановление Правительства ДНР от 24.07.2025 № 71-4, которым утверждена Концепция использования информационных технологий в деятельности исполнительных органов республики [8].

Вывод. Таким образом, в Донецке сформирована необходимая база для цифрового управления жилфондом – и правовая, и технологическая. Однако полноценно реализовать потенциал цифровой трансформации мешают три фактора: военные риски и нестабильность инфраструктуры, высокая доля разрушенного жилья и низкая цифровая грамотность части населения.

На основе проведённого анализа сформулированы конкретные практические рекомендации для органов местного самоуправления г. Донецка, Единого регионального фонда и управляющих компаний.

1. Обеспечение резервных каналов связи и офлайн-доступа для оплаты.

Проблема: регулярные отключения электроэнергии и повреждения линий связи делают цифровые сервисы недоступными в ряде районов (Кировский, Петровский, части Куйбышевского).

Рекомендация: в каждом районе города определить 3–5 опорных точек (например, отделения МФЦ, почтовые отделения), где будут установлены автономные терминалы оплаты с аккумуляторами и спутниковой связью (Starlink или аналоги). Организовать ежемесячный выездной приём с мобильными планшетами (с офлайн-версией биллинговой системы) в отдалённые микрорайоны по графику, утверждённому администрацией города.

2. Запуск системы «цифровых помощников» для работы с маломобильными и

пожилыми жителями.

Проблема: по данным опросов (неофициальные данные УК, 2025), до 40% жителей старше 65 лет в Донецке не пользуются личным кабинетом из-за отсутствия навыков.

Рекомендация: при каждой районной администрации создать штат из волонтёров-консультантов (студенты колледжей, сотрудники соцзащиты) – не менее 2 человек на район. Провести для них 2-дневное обучение работе с ГИС ЖКХ, приложением «Госуслуги.Дом» и порталом фонда. Организовать «цифровые субботы» на базе библиотек и школ: бесплатные групповые занятия по регистрации, оплате и подаче заявок.

KPI: к концу 2026 года довести долю активных пользователей среди пенсионеров до 50% (с текущих ~15%).

3. Создание регламента межведомственного обмена данными о повреждённых домах.

Проблема: данные МЧС о повреждениях, акты обследования и заявки жителей часто не синхронизированы, что затягивает ремонт.

Рекомендация: разработать и утвердить регламент обмена данными между Управлением по вопросам ГО и ЧС г. Донецка, Управлением ЖКХ и Единым региональным фондом в формате XML-схемы (совместимой с ГИС ЖКХ). Внедрить автоматическое создание заявки в управляющей компании при внесении МЧС информации о повреждении дома (по адресу, типу и степени разрушения). Срок от момента ввода до отображения у УК – не более 2 часов.

Список литературы:

1. В ДНР утвердили программу переселения из аварийного жилья до 2030 года / ДАН. – 21.10.2025. – URL: https://dan-news.ru/obschestvo/v-dnr-utverdili-programmu-pereselenija-iz-avarijnogo-zhilja-do-2030-goda/ (дата обращения: 05.04.2026).

2. Официальный сайт Правительства РФ. Марат Хуснуллин: Под управление единых управляющих компаний в воссоединённых регионах переведено 90% многоквартирных домов. – URL: http://government.ru/news/56668/ (дата обращения: 05.04.2026).

3. Официальный сайт Фонда развития территорий. Жители воссоединенных регионов теперь могут оплачивать услуги ЖКХ в личном кабинете Единых управляющих компаний. – URL: https://xn--p1aee.xn--p1ai/news/zhiteli-vossoedinennykh-regionov-teper-mogut-oplachivat-uslugi-zhkkh-v-lichnom-kabinete-edinykh-upra/ (дата обращения: 05.04.2026).

4. Единая система учета жилфонда на базе ГИС ЖКХ начнёт работу в следующем году. – URL: https://midural.ru/news/list/document293817/ (дата обращения: 05.04.2026).

5. Информационное агентство «Все о ДНР». «Вода Донбасса» внедрит цифровые технологии для улучшения водоснабжения в ДНР. – URL: https://vsednr.ru/voda-donbassa-vnedrit-cifrovye-tekh/ (дата обращения: 05.04.2026).

6. КонсультантПлюс. Утверждена Концепция цифровизации многоквартирных домов на территории РФ на период до 2030 года. – URL: https://www.consultant.ru/law/review/209433334.html (дата обращения: 05.04.2026).

7. Официальный сайт Правительства Свердловской области. Единая система учета жилфонда на базе ГИС ЖКХ начнёт работу в следующем году. – URL: https://midural.ru/news/list/document293817/ (дата обращения: 05.04.2026).

8. Об использовании информационных технологий в деятельности исполнительных органов Донецкой Народной Республики: Постановление Правительства Донецкой Народной Республики № 71-4 от 24 июля 2025 г. – URL: https://base.garant.ru/412395112/ (дата обращения: 05.04.2026).

Хрипков С.О., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
hripkov.endn@gmail.com

ФЕНОМЕН МИКРОПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

Введение. Микропредприятие в России – это субъект малого предпринимательства, со среднесписочной численностью работников до 15 человек и годовым доходом менее 120 млн рублей. Если обратиться к Единому реестру субъектов малого и среднего предпринимательства, то становится понятно, что микропредприятий по состоянию на март 2026 года числится более 6 миллионов субъектов, а количество малых и средних (даже вместе взятых) кратно ниже. Изучение этого феномена «лидирующего микропредпринимательства» в нашей стране имеет практическую ценность в рамках трансформации системы поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) и выявления проблемных мест в экономике.

Анализ последних исследований и публикаций. Особенности микропредпринимательства в России изучались в работах Глухих П. Л. [7], Миркиной О.Н. [4], Сюсюры Д.А. [5] В исследовании будет принята попытка дать чёткое описание феномена микропредпринимательства в России и определения его влияния на сектор МСП в целом.

Целью исследования является выявление сущностных характеристик феномена массового микропредпринимательства в России и обоснование его роли в структуре сектора МСП.

Результаты исследования. В сфере малого и среднего предпринимательства отмечается устойчивый количественный рост. На начало 2026 года в стране было зарегистрировано 6,91 млн субъектов, что на 3,7% выше аналогичного прошлогоднего показателя. Кроме того, был зарегистрирован абсолютный рекорд за всю историю наблюдений. Однако за большими числами скрывается важная особенность российской модели предпринимательства: подавляющее большинство зарегистрированных субъектов – более 6,4 млн, или 99% от общего числа – относятся к категории микропредприятий [1]. Этот феномен требует тщательного научного исследования, так как он может оказать существенное влияние на весь сектор МСП и определить будущие направления его развития.

Основные характеристики микропредприятий установлены Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ. Среднесписочная численность работников на таких субъектах не должна превышать 15 человек, а годовой доход – 120 млн рублей [2]. Следует учитывать, что малейшее отклонение в большую сторону, ведёт к переходу на новую ступень со своими регуляторными особенностями. Любой новый зарегистрированный бизнес автоматически включается в реестр как микропредприятие, поскольку на начальном этапе отсутствуют данные о доходе и штатной численности. С учётом вышесказанного, микробизнес институционально закрепляется как «стартовая» позиция, но вместе с этим для многих предпринимателей она становится «конечной».

Согласно данным Федеральной налоговой службы Российской Федерации, в течение 2022-2026 годов доля индивидуальных предпринимателей выросла с 55% до 68% при одновременном снижении количества юридических лиц. Подобные изменения эксперты обуславливают тем, что малый бизнес более подвижен и может проще адаптироваться к изменяющимся условиям экономики, особенно на фоне прошедшей пандемии, СВО и санкционного режима. При этом излишняя гибкость оборачивается

повышенной уязвимостью к негативным факторам. Это подтверждает опрос «Опоры России», проведённый в марте 2026 года. Согласно результатам, среди 3,5 тыс. предпринимателей из 86 регионов, 68,7% респондентов зафиксировали падение выручки в начале 2026 года, а 5,5% уже фактически прекратили деятельность [3].

Не следует упускать из вида отраслевую структуру микропредпринимательства. Наибольшее количество новых субъектов в 2025-2026 годах зафиксировано в сфере обеспечения логистических товарных цепочек, профессиональной и научно-технической деятельностью, а также в сфере недвижимости. Сектор МСП также активно развивается в приоритетных экономических отраслях – туризм, обрабатывающее производство и IT-технологиях [4]. При доле в 22%, подавляющее большинство таких предприятий относится к микропредприятиям. В лёгкой промышленности после периода спада 2019–2022 годов количество субъектов МСП выросло на 20%, достигнув 53 тыс., и лидирующие позиции также принадлежат микропредприятиям [5].

С 2026 года отмечаются возросшие налоговые риски, связанные с соответствующей реформой [6], по которой был снижен порог годового дохода для уплаты НДС с 60 до 20 млн. рублей. В дальнейшем планируется до 2028 года его понизить уже до 10 млн рублей. Помимо этого, микропредприятия столкнулись с отменой пониженных страховых взносов. Согласно наблюдениям Минэкономразвития, налоговые изменения коснутся более 700 тыс. предпринимателей – то есть, каждого десятого. В течение января-февраля 2026 года порядка 75% компаний МСП заявили об отсутствии средств на развитие, а только 8,3% предпринимателей могут позволить себе направить средства на масштабирование бизнеса. До нового года, этот показатель был около 30% [7].

Парадокс развития российского МСП заключается в том, что при рекордных количественных показателях и увеличении вклада сектора в ВВП до 21,7% (34,5 трлн рублей в 2023 году) сохраняется крайне низкая доля перехода микропредприятий в категории малых и средних [8]. В эти категории переходят не более 0,9% и 0,1% микропредприятий, соответственно. Это свидетельствует о существовании институциональных барьеров масштабирования, включая высокую налоговую нагрузку на этапе перехода между категориями, дефицит доступных кредитных ресурсов (при ключевой ставке 15% льготные программы остаются единственным источником финансирования), а также отсутствие стимулов к легальному увеличению численности персонала.

Государственная поддержка, объём которой в 2025 году достиг 978 млрд. рублей, сохраняет фокус на микропредприятиях. Программа льготного кредитования «1764» предусматривает упрощённые транши до 10 млн рублей для микробизнеса без жёсткой отраслевой привязки; льготное микрофинансирование через региональные фонды позволяет привлекать займы до 5 млн рублей по ставке в два раза ниже ключевой; программа «зонтичных» поручительств Корпорации МСП обеспечивает доступ к кредитам при отсутствии ликвидного залога. В 2025 году объём закупок у МСП крупнейшими заказчиками в рамках 223-ФЗ превысил 9,55 трлн. рублей, а число предприятий-поставщиков увеличилось на 5,5% – до 239 тыс., причём значительную долю составили микропредприятия [9].

Выводы. Таким образом, роль феномена массового микропредпринимательства в структуре сектора МСП в России является системообразующей и парадоксальной одновременно. Он представляет собой не случайное явление, а закономерный результат институциональной конфигурации, сложившейся в секторе МСП. С одной стороны, низкие барьеры входа, цифровизация регистрационных процедур и обширная система поддержки способствуют высокой предпринимательской активности и постоянному

притоку новых участников. С другой стороны, высокая налоговая нагрузка на этапе перехода в более крупные категории, дефицит доступного финансирования для масштабирования, а также объективные риски, связанные с расширением штата, создают «ловушку микропредприятиям», из которой удаётся выйти лишь незначительной доле субъектов.

В среднесрочной перспективе ключевым вызовом для политики развития МСП становится не столько поддержание количественного роста, сколько создание условий для качественного перехода микропредприятий в устойчивые малые и средние компании, способные интегрироваться в технологические цепочки и обеспечивать опережающий рост производительности труда.

Список литературы:

1. После «ковидного» провала сектор МСП демонстрирует уверенный рост – эксперт : [интервью с Д. Гоненко] // Малый бизнес : газета. – 2026. – 9 марта. – URL: https://mbgazeta.ru/news/posle-kovidnogo-provala-sektor-msp-demonstriruet-uverennyj-rost-ekspert/ (дата обращения: 01.04.2026).

2. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция). – Текст: электронный / КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 31.03.2026).

3. Об опросе предпринимателей «ОПОРЫ РОССИИ» о последствиях налоговых изменений : итоги опроса 3,5 тыс. респондентов в 86 регионах РФ / «ОПОРА РОССИИ». – Москва, 2026. – URL: https://opora.ru/news/media-about-us/tri-chetverti-predprinimateley-zayavili-ob-uslozhnenii-vedeniya-biznesa/ (дата обращения: 31.03.2026).

4. Миркина, О.Н. Микропредприятия в экономике страны и подходы к оценке эффективности их деятельности / О.Н. Миркина // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2. – С. 990–993. – DOI 10.34925/EIP.2023.151.2.193.

5. Сюсюра, Д.А. Структурные изменения секторов малого и среднего предпринимательства в регионах России / Д.А. Сюсюра // Мир новой экономики. – 2026. – № 20(1). – С. 18-31. – URL: https://wne.fa.ru/jour/article/view/606/700 (дата обращения: 31.03.2026). https://doi.org/10.26794/2220-6469-2026-20-1-18-31.

6. Налоговая реформа 2026: изменения в налоговом законодательстве для ИП и ООО – Текст: электронный / 1С : Бухобслуживание. – URL: https://1cbo.ru/klientam/chavo/business/nalogovaya_reforma_2026_izmeneniya_v_nalogovom_zakonodatelstve/ (дата обращения: 31.03.2026).

7. Микропредприятия на пороге роста: цифровые и административные барьеры в России (аналитика, бизнес-интервью, стратегии власти и бизнеса): монография / П.Л. Глухих, Д.В. Шкурин, Н.Г. Шевченко, Э.Р. Сайфулин. – Екатеринбург : Ажур, 2025. – 300 с. – ISBN 978-5-91256-772-8.

8. Вклад МСП в экономику России превысил 34,5 трлн рублей / Министерство экономического развития Российской Федерации // economy.gov.ru. – 2025. – 27 февраля. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html (дата обращения: 01.04.2026).

9. Льготное кредитование «Программа 1764» : [описание меры поддержки] // МСП.РФ : цифровая платформа для МСП. – URL: https://msp03.ru/get_supports/lgotnoe-kreditovanie-programma-1764/ (дата обращения: 01.04.2026).

Школярская Д.И., студентка
Научный руководитель: Хромов Н.И., д-р экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
dishkolyarskaya@inbox.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Актуальность. В условиях функционирования демократического, правового, социального государства осуществляется постоянный поиск эффективных путей кадровой политики органов муниципального управления.

Процесс формирования кадровой политики для органов муниципального управления является ключевой целью которой, с одной стороны, является привлечение на службу авторитетных, инициативных, компетентных, энергичных, подготовленных, перспективных людей, владеющих новыми знаниями в сфере муниципального управления, высокой профессиональной подготовкой, призванных защищать права и свободы человека и гражданина и отстаивать интересы государства, а с другой стороны создание четкой системы переподготовки, повышения профессионального уровня, самообразования согласно профессионально квалификационным характеристикам
и программам, нынешнего состава работников органов муниципального управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Структуру кадровой политики, с точки зрения Ершовой Н.А. [1] составляют политика кадров, политика занятости, политика обучения, политика оплаты труда, политика производственных отношений, политика благосостояния.

Согласно работам Знаменского Д.Ю. [2] в системе органов местного самоуправления приоритетными направлениями кадровой политики являются:

соответствие структуры органов местного самоуправления задачам и функциям государства;

рост профессионализма муниципальных служащих для повышения эффективности деятельности органов муниципальной власти.

Согласно работе Моисеева А.В. [3] в системе органов местного самоуправления приоритетными направлениями кадровой политики являются:

повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;

совершенствование системы профессионального развития кадров органов местного самоуправления;

создание эффективных механизмов востребованности кадров в муниципальных органах власти и управления.

С точки зрения Фотиной Л.В. [4], направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы, проводимой в организации. Соответствующим образом, направления кадровой политики на муниципальной службе соотносятся с основными функциями кадровой работы местных органов власти.

Цель исследования. Целью исследования является разработка предложений, рекомендаций и мероприятий, направленных на совершенствование, повышение качества и эффективности кадровой политики органов муниципального управления.

Результаты исследования. Кадровая политика органов муниципального управления должна формироваться на основе конкурса. Конкурс может проводиться один раз в три года. Причем конкурс для отбора на соответствую должность должен отличаться от ежегодной аттестации, так как аттестация выясняет степень соответствия

работника уже занимаемой должности, а конкурс призван выявить кандидатуры, способные на исполнение обязанностей другой, возможно, вышестоящей должности или должности специалиста для выпускников ВУЗа.

Конкурс предлагается проводить в два этапа. Первый этап – это собеседование в конкурсной комиссии.

Для того, чтобы определить какой из кандидатов более достоин быть принятым, проводится собеседование, которое позволит оценить набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации, мотивацию кандидата, его деловые качества и др. Собеседование проводится с целью выявления наиболее подготовленных муниципальных служащих к работе на предполагаемой должности.

Перед проведением конкурса все участники должны предоставить в конкурсную комиссию реферат на заданную тему. Тема реферата может включать анализ своей деятельности с предложениями по улучшению деятельности либо своего отдела, либо иного подразделения на выбор конкурсанта. В реферате конкурсант должен проявить умение анализировать ситуацию, делать выводы и моделировать предложения по улучшению. Тема работы для конкурса может быть разной для замещения должностей разного уровня. Для замещения руководителей и специалистов отделов – о работе отделов. Желательно, чтобы тема конкурсной работы соответствовала предполагаемой работе отдела, сектора конкурсанта.

Для всех конкурсантов собеседование целесообразно проводить, на наш взгляд, по такой схеме:

1) секретарь конкурсной комиссии знакомит членов комиссии с документами конкурсанта, акцентируя внимание на таких важных характеристиках, как:

образование (основное, участие в программах повышения квалификации, тренинг-курсах, тематических семинарах и т.п.);

опыт работы в подразделениях органов государственного либо муниципального управления;

поощрения и взыскания по службе и др.

2) секретарь зачитывает отзыв о конкурсанте (служащем), данный его непосредственным руководителем;

3) члены комиссии заслушивают конкурсные работы участников и задают вопросы.

При оценке кандидатов посредством интервью должны использоваться четкие критерии, связанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются кандидаты. Чтобы цели, стоящие перед интервью с кандидатом, были максимально достигнуты, оно должно быть тщательно спланировано.

В основу проведения интервью нами предлагается положить case-интервью, основанное на построении определенных ситуаций и предложении кандидату описать модель своего поведения для принятия управленческого решения в заданной проблемной ситуации. Для case-интервью привлекаются: начальник отдела кадров (службы персонала), юрисконсульт, руководитель подразделения, для которого планируется кадровый резерв. Могут также привлекаться руководители других подразделений.

По окончании ситуационного интервью комиссия, его проводившая, вырабатывает свое мнение о каждом из кандидатов и принимает окончательное решение о выборе кандидата. Окончательное решение оформляется протоколом, который подписывают все участники интервью.

На основе собеседования отсеиваются кандидатуры, которые в наименьшей степени соответствуют должности кадрового резерва. Претенденты, набравшие наибольшее количество баллов, переходят на второй этап. Второй этап – это тестирование конкурсантов. Причем для каждой категории работников предлагается использовать различные наборы тестов, так как требования к каждой из должностей также различные. Например, кандидат должен обладать такими профессиональными знаниями, как:

1. Государственного языка Российской Федерации (русского языка);
2. Конституции Российской Федерации;
3. Закона Донецкой Народной Республики от 29.09.2023 № 4-РЗ «О муниципальной службе в Донецкой Народной Республике»;
4. Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
5. Знаниями в области информационно-коммуникационных технологий.

По результатам тестирования, каждый из членов конкурсной комиссии выставляет каждому конкурсанту определенное количество баллов (например, от 1 до 5). Результаты оценки прогрессивной динамики позволят внести изменения в план развития служащего или принять решение о перспективности его дальнейшей подготовки к определенно, возможно, руководящей должности.

Выводы. Таким образом, поставленная цель исследования достигнута, грамотно организованная и эффективно проводимая работа с кадровой политикой органов муниципального управления будет оказывать положительное воздействие на функционирование и развитие всей системы муниципального управления в целом, обеспечивая ее стабильность и повышая ее эффективность. Наличие кадрового резерва органов муниципального управления обеспечит непрерывность процесса управления, снизит уровень риска, связанного с ошибочными назначениями на вакантные должности, позволит избежать случайностей в подборе кадров (персонала) и своевременно заменять недостаточно подготовленных служащих более профессиональными и квалифицированными.

Список литературы:

1. Ершова, Н.А. Управление персоналом: кадровая стратегия и кадровая политика в цифровой экономике: учебник / Н.А. Ершова, Н.В. Сергеева // Российский государственный университет правосудия. – Уфа: АЭТЕРНА, 2025. – 155 с.
2. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Д.Ю. Знаменский; ответственный редактор Н.А. Омельченко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 405 с.
3. Моисеев, А.В. Кадровая политика и кадровый аудит: современные аспекты: монография / А. В. Моисеев, Н. А. Ершова. – Москва: КноРус, 2023. – 227 с.
4. Фотина, Л.В. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / Л.В. Фотина, Г.А. Борщевский, В.Н. Грязнова; под общей редакцией Л.В. Фотиной // – Москва: Юрайт, 2023. – 362 с.

Секция «Национальная и региональная экономика»

Ангелис А.Д., студент
Научный руководитель: Оленичева Ю.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
angelts04@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Актуальность. Пенсионная система является одним из фундаментальных социальных институтов, от устойчивости и эффективности которого зависят качество жизни значительной части населения, социальная стабильность и долгосрочные бюджетные ориентиры государства. Изучение текущего состояния и вектор развития пенсионной системы в Российской Федерации (РФ) необходимо для формирования адекватной социальной политики, прогнозирования бюджетных расходов и предложения мер, направленных на ее долгосрочную сбалансированность.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования констатируют, что пенсионная реформа достигла фискальных целей, снизив нагрузку на бюджет, но породила серьёзные социальные издержки, включая рост бедности среди предпенсионеров и утрату доверия к системе. При этом эксперты сходятся во мнении, что действующая балльная модель не создаёт действенных стимулов для легализации доходов, а постоянная «заморозка» накопительного компонента обостряет проблему долгосрочной финансовой устойчивости пенсионной системы.

Цель исследования – провести комплексный анализ современной пенсионной системы РФ для выявления системных проблем и разработки рекомендаций по ее сбалансированному развитию.

Результаты исследования. Пенсионная система Российской Федерации представляет собой комплексную, законодательно закрепленную структуру, основанную на принципах обязательного пенсионного страхования, солидарности поколений и государственных гарантий. Её правовые основы установлены Федеральным законом от 28.12.2013 № 400-ФЗ «О страховых пенсиях», Федеральным законом от 15.12.2001 № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» и Федеральным законом закон от 15.12.2001 № 166-ФЗ «О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации».

Современная российская пенсионная система унаследовала основные черты советской распределительной (солидарной) системы, где пенсии текущих пенсионеров финансировались за счёт отчислений работающих граждан. Кризис этой модели стал очевиден в 1990-е годы на фоне демографического старения населения и экономических трудностей.

Ключевые этапы реформирования:

1. 2002 год – начало кардинальной пенсионной реформы, введение накопительной компоненты и создание системы обязательного пенсионного страхования.
2. 2010 год – замена единого социального налога страховыми взносами, валоризация (переоценка) пенсионных прав.
3. 2014-2015 годы – временная «заморозка» накопительной пенсии, перенаправление всех страховых взносов на распределительную часть.
4. 2019 год – начало поэтапного повышения пенсионного возраста до 65 лет для мужчин и 60 лет для женщин.

5. 2020-2025 годы – дальнейшие корректировки, включая введение добровольных пенсионных накоплений, специальные пенсии для отдельных профессий.

Структуру пенсионной системы РФ можно охарактеризовать через анализ ключевых ее элементов.

1. Обязательное пенсионное страхование (ОПС) – это ядро системы, финансируемое за счёт страховых взносов работодателей (22% от фонда оплаты труда в пределах установленной базы) (табл. 1).

Таблица 1

Компоненты обязательного пенсионного страхования в РФ

Компонент ОПС	Характеристика	Принцип формирования	Кому доступен
Страховая пенсия	Основная, распределительная часть	Зависит от накопленных пенсионных баллов (ИПК), их стоимости и фиксированной выплаты	Все застрахованные лица
Накопительная пенсия	Дополнительная, накопительная часть	Формируется из части страховых взносов и инвестиционного дохода	Граждане 1967 г.р. и моложе, выбравшие этот вариант до 2015 года

2. Государственное пенсионное обеспечение

Финансируется из федерального бюджета, предусмотрено для: государственных служащих (включая отдельные категории, такие как прокуроры, судьи); военнослужащих и приравненных к ним лиц; участников Великой Отечественной войны; пострадавших от радиационных и техногенных катастроф; нетрудоспособных граждан, не имеющих права на страховую пенсию (социальные пенсии).

3. Добровольное (негосударственное) пенсионное обеспечение

Включает: корпоративные пенсионные программы; негосударственные пенсионные фонды; программа государственного софинансирования пенсий (приостановлена с 2015 года); индивидуальные пенсионные планы – новый инструмент, введённый в 2020 году.

Ключевые особенности и проблемы

Параметрические особенности:

1. Поэтапное повышение пенсионного возраста – с 2019 года идёт увеличение до 65 / 60 лет (ранее было 60 / 55). Это вызвало значительный общественный резонанс, но аргументировалось необходимостью сбалансировать систему в условиях роста продолжительности жизни и увеличения числа пенсионеров относительно работающих.

2. Индивидуальный пенсионный коэффициент (балльная система) – введён в 2015 году. Стоимость балла индексируется государством ежегодно. Максимальное количество баллов, которые можно заработать за год, ограничено (в 2025 году – 10 баллов).

3. Специальные условия для отдельных категорий – досрочные пенсии для работников опасных и вредных производств (Списки № 1, № 2), педагогов, медиков, работников Крайнего Севера и приравненных местностей, многодетных матерей.

Управленческие и институциональные особенности:

1. Смешанная система управления – сочетание государственного и частного управления пенсионными накоплениями.

2. Гарантии сохранности накоплений – действуют системы страхования и гарантирования пенсионных накоплений.

3. Централизованный сбор страховых взносов – с 2017 года администрирование передано Федеральной налоговой службе, что повысило собираемость.

Все вышесказанное обусловило возникновение ряда тенденций и перспективных направлений развития пенсионной системы в РФ:

1. Стимулирование более позднего выхода на пенсию – введение премиальных коэффициентов за отсрочку обращения за пенсией после достижения пенсионного возраста.

2. Развитие добровольных накоплений – продвижение индивидуальных пенсионных планов и корпоративных программ, налоговые льготы для участников.

3. Цифровизация услуг – развитие электронных сервисов ПФР, автоматическое назначение пенсий по данным государственных информационных систем.

4. Повышение просрачности – регулярная информированность граждан о состоянии их пенсионных счетов через «Личный кабинет гражданина» на сайте Пенсионного фонда Российской Федерации.

5. Специальные программы – такие как «материнский капитал», часть которого можно направить на формирование накопительной пенсии матери.

Выводы. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что современная пенсионная система Российской Федерации представляет собой сложный гибридный механизм, находящийся в состоянии перманентной адаптации к демографическим и экономическим вызовам. Основными ее чертами стали: переход к страховой (балльной) модели с поэтапным повышением пенсионного возраста для обеспечения краткосрочной финансовой устойчивости; сохранение масштабного распределительного ядра, критически зависящего от бюджетных трансфертов; фактическая консервация обязательного накопительного компонента. Система демонстрирует успех в достижении фискальных целей, но порождает значимые социальные риски, включая низкий коэффициент замещения, проблему «серых» зарплат и утрату доверия граждан. Ключевыми векторами развития определены стимулирование добровольных накоплений, цифровизация и попытки создания стимулов для более длительной трудовой деятельности. Однако долгосрочная сбалансированность системы остаётся под вопросом без комплексного решения структурных проблем, включая легализацию трудовых доходов и поиск устойчивого баланса между солидарной ответственностью поколений и индивидуальными пенсионными правами.

Список литературы:

1. О страховых пенсиях: Федеральный закон от 28.12.2013 № 400-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156525/ (дата обращения: 26.01.2025).

2. Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации: Федеральный закон от 15.12.2001 № 167-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34447/ (дата обращения: 26.01.2025).

3. О государственном пенсионном обеспечении в Российской Федерации: Федеральный закон от 15.12.2001 № 166-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34419/ (дата обращения: 26.01.2025).

4. Информационно-образовательный буклет для старшеклассников и учащихся средних специальных учебных заведений по социальной пенсионной тематике «Все о будущей пенсии: для учебы и жизни» / Социальный фонд России. – Текст: электронный. – URL: https://sfr.gov.ru/files/id/press_center/pr/uchebnik/Vse_o_buduschey_pensii_1-2.pdf (дата обращения: 26.01.2025).

Ардатьева Л.С., студентка
Научный руководитель: Болдырев К.А., д-р экон. наук, профессор
Луганский государственный университет им. В. Даля, РФ
lubov_ard@mail.ru

ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В РАМКАХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

Актуальность. В условиях насыщения потребительского рынка и усиления геополитических и экономических рисков перед торговыми предприятиями региона остро стоит проблема сохранения лояльности потребителей. Цена остается одним из ключевых определяющих факторов выбора. Однако в современной экономике ценообразование неразрывно связано с качеством сервиса, логистикой и уникальностью торгового предложения. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от затратного ценообразования к клиентоцентричной модели, которая позволяет удерживать конкурентные позиции без потери маржинальности в условиях региональной специфики (ограниченность платежеспособного спроса, высокая логистическая составляющая).

Анализ исследований и публикаций. Теоретической базой исследования послужили работы экономистов-классиков Ф. Котлера и Ж.-Ж. Ламбена [1; 2], рассматривающих цену как элемент комплекса маркетинга. Исследованием современных проблем развития розничной торговли посвящено большое количество научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, в частности Д. Гилберта, С.Н. Большакова, И В. Лескова, В. Уайтса, И.А. Максимцева, В. В. Смирнова, А. В. Шубина, А. П. Челенкова. Вопросы региональной конкурентоспособности освещены в трудах Г. Азоева, А. Юданова. Современные аспекты ценообразования в ритейле отражены в публикациях таких авторов, как: Е. В. Бакальская, Л. В. Лехтянская, В. А. Фролова, В. В. Шнайдер, В. Б. Прудникова, В. М. Тимирьяновой, Г. М. Россинской, Д. Х. Красносельской [3–6]. Однако большинство исследований сфокусированы на национальном уровне или уровне федеральных торговых сетей, оставляя пробел в адаптации стратегий ценообразования для локальных региональных игроков, вынужденных конкурировать с крупными федеральными структурами.

Целью исследования статьи является выявление ключевых факторов ценообразования, оказывающих наибольшее влияние на повышение конкурентоспособности торговых предприятий региона.

Результаты исследования. Рынок розничной торговли РФ, стремительно развивается, что сопровождается появлением новых форматов торговли и подходов к формам торговой организации. Динамические трансформации рынка розничной торговли определяют новые подходы к ценообразованию в условиях формирования конкурентоспособности торговых предприятий, что сопряжено с совокупным действием разносторонних факторов, зачастую имеющих свою специфику проявления на уровне конкретного региона. Факторы – это цепочка причинно-следственных связей, условия, регулирующие количественные и качественные характеристики процесса, составляют в совокупности механизм процесса [1, с. 18]. Детерминанты ценообразования торговых предприятий России представляют собой сложную систему взаимосвязанных элементов, находящихся под влиянием как долгосрочных трендов, так и текущих экономических и регуляторных изменений. В ходе анализа деятельности торговых предприятий отдельных регионов РФ (на примере сегментов продуктового и непродовольственного ритейла) экспертами выделяются ключевые группы факторов

ценообразования, влияющих на конкурентоспособность (Рис. 1), в числе которых внешние и внутренние факторы [5, с. 53].



Рис. 1. Классификация факторов ценообразования торговых предприятий региона (составлено автором по данным [3–6])

Основными детерминантами ценообразования внешней среды в рамках повышения конкурентоспособности торговых предприятий региона определены: логистический фактор и платежеспособность населения.

Логистический фактор – это совокупность затрат, условий и ограничений, связанных с перемещением, хранением и распределением товаров от поставщика до конечного потребителя, которые оказывают прямое влияние на формирование розничной цены [1; 2]. Установлено, что в регионе удаленность от центральных складов и состояние транспортной инфраструктуры добавляют к конечной цене до 12–15% [3, с. 62], что нивелирует преимущество локальных сетей перед федеральными конкурентами, использующими эффект масштаба.

Платежеспособность населения – это способность потребителей приобретать товары и услуги за счет имеющихся доходов, выступающая одним из ключевых рыночных факторов ценообразования. В условиях рыночной экономики именно платежеспособный спрос определяет верхнюю границу цены, которую торговое предприятие может установить на товар, а также формирует структуру потребительских предпочтений и стратегии поведения ритейлеров. Выявлена высокая ценовая эластичность спроса. Превышение среднерыночной цены на 5% в сегменте повседневного спроса приводит к оттоку 8–10% потребителей к конкурентам [6, с. 8].

К определяющим внутренним (управленческим) факторам ценообразования в условиях формирования конкурентоспособности торговых предприятий региона относятся: ассортимент товара; управление закупками; автоматизация и динамическое ценообразование.

Ассортиментная матрица. В розничном бизнесе и управлении ассортиментом цена редко устанавливается изолированно для одного товара. Широкая матрица товара позволяет использовать стратегию «ценового зонтика». Ассортиментная матрица обычно структурируется по ценовым сегментам. Соотношение долей этих сегментов напрямую влияет на среднюю цену и маржинальность [2, с. 18]. При этом, устанавливается высокая цена на уникальный или инновационный товар, в то время как

старые модели («глубокая линейка») продаются дешевле, создавая ощущение выгоды. Она является производной от структуры матрицы и роли, которую товар в этой матрице играет. Практическим опытом подтверждено, что применение стратегии «ценового лидера» (низкие цены на товары первой необходимости) позволяет увеличить общий потребительский трафик на 20% [6, с. 6], компенсируя низкую маржинальность за счет кросс-продаж сопутствующих товаров с высокой наценкой.

Важной детерминантой конкурентного ценообразования является *управление закупками*. Прямые контракты с местными производителями позволяют региональным торговым предприятиям снижать себестоимость на 10–25% по сравнению с закупками у дистрибьюторов, что является ключевым фактором устойчивости [6, с. 8].

На современном этапе развития торговых отношений в условиях рыночной экономики усиливается значение фактора *автоматизации и динамического ценообразования.* Инструментами применения этого фактора является внедрение ERP-систем и автоматическое изменение цены в зависимости от времени суток, остатков на складе и цен конкурентов (в режиме реального времени). Соответственно, автоматизация и динамическое ценообразование представляет собой рычаг управления прибылью в реальном времени. Практический опыт его применения свидетельствует о росте маржинальности оборачиваемого товара на 7% [3, с. 61].

Выводы. Таким образом, повышение конкурентоспособности торговых предприятий региона в рамках ценообразования не может достигаться исключительно демпингом, так как локальные игроки уступают федеральным сетям в закупочной мощи. Ключевым резервом роста является не снижение всех цен, а «точечная» оптимизация: формирование локального уникального ассортимента (товары местных производителей) с одновременным использованием тактики «высокая-низкая цена» на чувствительные позиции. С целью успешной конкуренции региональным предприятиям необходимо инвестировать в IT-инфраструктуру для внедрения гибких систем ценообразования, позволяющих мгновенно реагировать на действия федеральных конкурентов. Стратегической ядром успеха выступает интеграция с региональной экосистемой: сокращение логистического плеча и поддержка локальных брендов позволяют снизить ценовую волатильность и сформировать лояльность сообщества, что труднодостижимо для стандартизированных федеральных сетей.

Список литературы:

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : «Питер», 2019. – 800 с. – ISBN 978-5-496-02977-5.

2. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : «Питер», 2017. – 720 с. – ISBN 978-5-496-02563-8.

3. Бакальская, Е. В. Актуальные проблемы ценообразования на российских предприятиях в современных условиях / Е. В. Бакальская // Аллея науки. – 2017. – Т. 1. № 16. – С. 60-63.

4. Лехтянская, Л. В. Формирование ценовой политики предприятий, методы ценообразования / Л. В. Лехтянская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 2. – С. 113-115. – https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-284-113-115.

5. Фролова, В. А. Принципы и факторы ценообразования / В. А. Фролова, В. В. Шнайдер // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 53-56. – URL: https://moluch.ru/archive/113/29169/ (дата обращения: 30.03.2026).

6. Prudnikov, V. B. Spatial dependence of prices for seasonally demanded products across price segments in Russian regions / V. B. Prudnikov, V. M. Timiryanova, G. M. Rossinskaya, D. Kh. Krasnoselskaya // R-Economy. – 2025. – Vol. 11, no. 1. – P. 5-21.

Грушко М.О., студент
Научный руководитель: Орлова Л.В.
Донецкий государственный университет, РФ
mironovich-07@mail.ru

ЦИФРОВЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Актуальность исследования обусловлена тем фактом, что развитие цифровой среды создает новые риски для коррупционных проявлений, но одновременно формирует уникальные инструменты для их пресечения. Внедрение информационных технологий в деятельность государственных органов не следует рассматривать лишь как техническую модернизацию; это фундаментальная трансформация механизмов контроля, отчетности и взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами. Первостепенным направлением является переход к системам электронного документооборота с использованием защищенных криптографических протоколов.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема коррупции является предметом многочисленных научных изысканий. Теоретическую базу данного явления разрабатывали В.В. Лунеев и И.Д. Фиалковская. Вопросы, связанные с классическими проявлениями коррупции в системе государственной службы, изучались В.Ю. Голубовским и Т.Н. Синюковой. Анализу современных коррупционных моделей, включающих использование криптовалют, посвящены труды С.С. Мелещенко, С.Ф. Тарасовой, а также Ю.В. Малковой и А.В. Тихоновой. Практические аспекты привлечения должностных лиц к ответственности за коррупционные правонарушения рассмотрены в исследованиях М.М. Долгиевой.

Развитие антикоррупционной политики через внедрение цифровых инструментов исследовали А.Г. Кравченко и А.В. Овчинников, тогда как возможные ограничения в применении геоинформационных систем отражены в работах Б.М. Сейнароева. Использование цифровых технологий в противодействии коррупции также анализируется И.В. Купцовой. Региональный аспект внедрения геоинформационных систем изучен О.А. Астафуровой и Е.М. Патовой. Система «Посейдон», созданная для автоматизации деятельности в антикоррупционной сфере, стала объектом исследования Д.М. Фарахиева, однако её потенциал нуждается в дальнейшем глубоком изучении.

Целью исследования является обобщение знаний о современных технологических достижениях и их внедрении в различные национальные правовые системы, определение роли информационных технологий в борьбе с коррупцией и формирование понимания информационных технологий, как инструмента контроля и борьбы с коррупцией.

Результаты исследования. Развитие цифровой среды создает новые риски для коррупционных проявлений, но одновременно формирует уникальные инструменты для их пресечения. Внедрение информационных технологий в деятельность государственных органов не следует рассматривать лишь как техническую модернизацию; это фундаментальная трансформация механизмов контроля, отчетности и взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами. Первостепенным направлением является переход к системам электронного документооборота с использованием защищенных криптографических протоколов. Такие системы обеспечивают не только скорость и точность передачи данных, но и создают неопровержимый цифровой след каждой операции, что исключает возможности незаметного изменения или подделки документов в корыстных целях. Автоматизация

рутинных административных процедур минимизирует прямые контакты чиновника и заявителя, тем самым снижая пространство для неформальных договоренностей и взяток. Использование электронных систем для анализа финансовых потоков способствует обнаружению несоответствий и нарушений, а также позволяет собирать и обрабатывать данные о деятельности чиновников для выявления коррупционных связей. Прозрачность процессов и усиление контроля за деятельностью органов власти являются основными средствами борьбы с коррупцией.

В соответствии с Указом Президента России «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» [1] необходимо внедрять цифровые технологии во всех аспектах общественной жизни: от межличностных коммуникаций до высокотехнологичных услуг, охватывающих весь жизненный цикл общества в условиях эпохи Индустрии 5.0. Цифровые технологии становятся ключевыми для развития общества и экономического роста России, хотя единого юридического определения пока нет. Технологии, как блокчейн и смарт-контракты, обеспечивают прозрачность систем учёта. В издательской индустрии применяются распределённые реестры, подобные ISBN. Исследования показывают, что свободный доступ граждан к деятельности правительства через интернет увеличивает доверие и может помочь в борьбе с коррупцией, например, через интеллектуальные государственные закупки.

В настоящее время одной из значительных проблем является обеспечение контроля в сфере государственных закупок. Так, процесс проведения государственных закупок включает в себя этапы торгов, определение квалификации поставщика и проверку доставки товара. Как показывает практика, именно в этих этапах чаще всего возникают нарушения, которые обусловлены человеческими ошибками, недостаточной прозрачностью информации или наличием скрытых соглашений. Среди таких нарушений можно выделить:

неправильное оформление документации и отчетов;

несоблюдение процедур проверки и контроля;

нарушение норм законодательства;

недостаточное обеспечение конфиденциальности и защиты данных;

использование подставных лиц и фиктивных компаний[2].

Повышенные требования к прозрачности деятельности государственных структур ведут к необходимости предоставления открытых данных, разработки дополнительных механизмов и применения новых технологий для улучшения управления и усиления контроля. Одной из таких современных технологий является блокчейн, который имеет потенциал для предотвращения коррупционных преступлений или уменьшения их влияния. Главным инструментом обеспечения прозрачности финансовых операций и предотвращения переплат являются «умные» контракты, основанные на блокчейне. Обычно контракты и заявки становятся основными объектами правонарушений. Внедрение ИТ позволяет достичь следующих результатов:

устранить лишних посредников в процессе принятия решений и выполнения действий;

обеспечить прозрачность совершаемых операций;

обеспечить постоянный мониторинг и подробную детализацию действий.

Некоторые результаты уже реализованы, другие требуют дальнейшего изучения. Для устранения лишних посредников создана автоматизированная платформа госзакупок, обеспечивающая прозрачность и мониторинг операций. Хотя термин «блокчейн» в российском законодательстве еще не закреплен, понятие распределенного реестра есть в законе о цифровых финансовых активах. Юридическая суть смарт-контрактов сложна, но важны их ключевые особенности:

децентрализация: все данные в блокчейне распределены между пользователями сети, что исключает возможность изменения информации;

прозрачность: каждый пользователь сети может видеть все транзакции и изменения в базе данных;

безопасность: блокчейн обеспечивает высокую степень защиты данных благодаря использованию криптографических алгоритмов;

надежность: смарт-контракты на базе блокчейна работают автоматически, исключая возможность ошибок или мошенничества. Можно в любой момент проверить внесенные данные о процессах и процедурах [3].

При использовании информационных технологий для борьбы с коррупцией необходимо решить следующие задачи: создание правовой базы: это обеспечит соответствие модели современным требованиям, включая защиту персональных данных; развитие открытых платформ госуправления, как, например, «электронное правительство»; прогресс в сфере информационных технологий должен способствовать внедрению программно-аппаратных решений для обеспечения безопасности информативной деятельности.

Кроме того, значительные объемы госзакупок и их возможное влияние на мировую экономику, экологию и общество в целом оправдывают необходимость исследований для достижения устойчивых и умных закупок. Умные госзакупки, активно использующие новые информационные технологии, представляют как основной приоритет для общества, так и сложную задачу [4].

Выводы. Таким образом, современные ИТ активно применяются не только в частном секторе, но и в госструктурах. Результаты исследований показывают, что цифровые технологии помогают решать ключевые текущие задачи и служат инструментом для инноваций и устойчивого развития. В представленном исследовании предлагаются стратегии снижения коррупции в системе госзакупок через использование современных информационных технологий, например, смарт-контрактов на блокчейн-платформе, для автоматизации различных этапов госзакупок, что устраняет наиболее очевидные коррупционные возможности в деятельности госорганов. Цифровые технологии не заменяют правовую систему и независимые суды, но становятся их мощным операционным усилителем, переводя противодействие коррупции на уровень профилактики и превентивного анализа, а не только реактивного преследования.

Список литературы:

1. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на период 2017-2030 гг.: Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Современные законы РФ. 2017. № 20. Ст. 2901.
2. Купцова, И.В. Антикоррупционные технологии на государственной гражданской и муниципальной службе / И.В. Купцова // Вестник Московского Университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2021. – № 3. – С.58-76
3. Усачева, Е.А. Криптовалюта как предмет взятки и коммерческого подкупа: проблемы регулирования / Е.А. Усачева, А.Д. Филимонов. – Текст: электронный // Искусство правоведения. The art of law. – 2023. – №1 (5). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kriptovalyuta-kak-predmet-vzyatki-i-kommercheskogo-podkupa-problemy-regulirovaniya (дата обращения: 03.04.2026).
4. Малкова, Ю.В. К вопросу о налогообложении криптовалюты и цифровых активов: российский и зарубежный опыт / Ю.В. Малкова, А.В. Тихонова // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – №5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-nalogooblozhenii-kriptovalyuty-i-tsifrovyh-aktivov-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 03.04.2026).

Евлаш И.А., студент
Научный руководитель: Винник О.Г.
Гомельский государственный технический университет
имени П.О. Сухого, Республика Беларусь
evlashvanya@gmail.com

СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Актуальность: решение социальных проблем является фундаментальной задачей каждого государства. Одним из механизмов вовлечения организаций в решение социальных задач является институт социального предпринимательства. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска инструментов для инклюзивного развития, трудоустройства уязвимых категорий населения и устойчивого развития регионов, что напрямую связано с важными научными и практическими задачами государства.

Анализ последних исследований и публикаций. В Республике Беларусь системные исследования социального предпринимательства начаты сравнительно недавно. Основные сведения содержатся в аналитических материалах ПРООН, публикациях Национального правового интернет-портала, а также в обзорах центров поддержки предпринимательства.

Целью исследования является анализ текущего состояния и определение перспектив развития социального предпринимательства в Республике Беларусь.

Результаты исследования. Ключевой характеристикой социального предпринимательства является приоритет социальной миссии: получение прибыли не является самоцелью, а выступает необходимым ресурсом для обеспечения устойчивости предприятия и дальнейшего финансирования социальных проектов. Таким образом, социальный бизнес стремится к созданию не столько экономической, сколько социальной ценности. Источниками финансирования для реализации мероприятий подобных субъектов экономики может выступать не только собственная прибыль, но и привлеченные источники в виде грантов, благотворительных взносов, волонтерской помощи и другой помощи физических и юридических лиц и государства.

В законодательстве Республики Беларусь не содержится определений понятий «социальное предпринимательство», «социальный предприниматель», что, безусловно, сдерживает его системное развитие. Однако работа в этом направлении ведется, и сам институт уже существует. Большинство из них соответствуют базовым критериям: наличие четкой социальной цели и практика реинвестирования полученной прибыли в ее достижение [1], [2].

Предпосылки для развития такого вида деятельности в Беларуси вполне очевидны. Это, прежде всего, потребность в инклюзивном развитии, то есть вовлечении в активную экономическую жизнь людей с ограниченными возможностями, многодетных родителей, молодежи без опыта работы и других категорий, которые часто сталкиваются с трудностями при трудоустройстве. Помимо этого, важную роль играет общая ориентация на социально-ориентированное развитие, поддержку местных инициатив и решение экологических вопросов. Социальное предпринимательство позволяет перевести эти общественные запросы на язык экономически устойчивых и самодостаточных проектов.

Особенностью белорусской модели на текущем этапе является её направленность на решение проблем занятости людей с инвалидностью. Именно этот сегмент получает наиболее ощутимую поддержку со стороны государства в виде налоговых преференций и иных льгот. Примером такой организации является социальное предприятие

«АртИдея» ОО «БелАПДИиМИ», использующее эффективную модель трудовой занятости людей с инвалидностью: социально-трудовая мастерская для людей с интеллектуальными нарушениями, многие из которых считались необучаемыми и нетрудоспособными. Такие производства выполняют важнейшую социальную функцию, интегрируя людей с инвалидностью в общество и дают возможность обрести постоянный заработок.

Социальное предпринимательство в Беларуси может решать не только социальные проблемы, но и экологические. Центр помощи начинающим пчеловодам в Жлобинском районе, открытый в 2022 году в рамках проекта ПРООН, предоставляет комплекс услуг, направленных на снижение барьеров входа в отрасль и развитие агробизнеса, включая образовательные и консультационные услуги, а также содействие в обеспечении инвентарем через деятельность цеха по производству деревянных изделий. Данная инициатива позволила не только увеличить доходы местных предпринимателей от занятия пчеловодством, создать рабочие места, но и внесла вклад в решение глобальной проблемы сохранения популяции пчел и поддержании биоразнообразия [3].

Участие белорусских предприятий и организаций в социальных мероприятиях не ограничивается деятельностью социальных предприятий. Крупные промышленные компании, представители малого и среднего бизнеса, а также государственные учреждения регулярно выступают инициаторами и партнерами благотворительных акций, спонсорами культурных и спортивных событий, а также реализуют собственные программы корпоративной социальной ответственности. Например, ОАО «Беларуськалий» и ОАО «Нафтан» финансируют строительство социально значимых объектов в регионах присутствия, а сеть магазинов «Евроопт» реализует проекты по поддержке детских домов и домов престарелых.

Социальное предпринимательство в Беларуси направленно на [5]:

трудоустройство социально уязвимых категорий населения;

производство продукции и оказание услуг для социально уязвимых категорий населения;

поддержка малого и среднего бизнеса, участвующего в реализации программ по социальному предпринимательству;

решение экологических проблем и содействие устойчивому развитию местных сообществ.

Потенциал для развития социальное предпринимательство существует в разных сферах. Так, в Гомельской области работают различные общественные объединения и профсоюзные организации малого бизнеса, которые стали площадкой для развития социально ответственных инициатив. В регионе действуют центры поддержки предпринимательства, которые при соответствующей настройке выполняют роль инкубаторов для социальных стартапов, предоставляя консультационные и образовательные услуги начинающим социальным предпринимателям [9].

В Беларуси действуют отдельные инструменты поддержки. К ним относятся:

финансовые инструменты: предоставление субсидий и грантов на развитие социального бизнеса, а также льготное кредитование через банки;

инфраструктурная и консультационная поддержка: помощь центров поддержки предпринимательства, которые обучают и консультируют начинающих социальных предпринимателей;

законодательные инициативы: на уровне государства прорабатывается концепция закона о социальном предпринимательстве, которая предусмотрит системные меры: ведение реестра социальных предприятий, налоговые льготы, доступ к государственным закупкам и прочие [1], [2], [5].

Для успешного развития сектора социального предпринимательства необходимо решить ряд ключевых задач:

1. Разработка нормативно-правовой базы. Прежде всего, требуется законодательное закрепление самого понятия «социальное предпринимательство» и четких критериев отнесения к нему. Это позволит создать систему поддержки, включающую ведение реестра таких организаций и предоставление им мер помощи;

2. Совершенствование условий налогообложения и расширение финансовых стимулов;

3. Расширение возможностей использования нефинансовых инструментов: предоставление субсидий на развитие, обеспечение доступа к государственным закупкам, льготная аренда помещений из государственных фондов;

4. Повышение уровня информированности и развитие компетенций. Необходимо обучать потенциальных и действующих социальных предпринимателей, популяризировать успешные практики через центры поддержки, СМИ и специализированные платформы;

5. Внедрение механизмов оценки социальной эффективности. Для адресной и результативной поддержки важно измерять реальный социальный эффект от деятельности предприятий [2], [8].

Выводы. Социальное предпринимательство в Беларуси, несмотря на начальный этап своего становления, уже доказало свою состоятельность и востребованность. Оно обладает значительным потенциалом для решения многих социально-экономических проблем, особенно на уровне регионов. Практика Гомельской области, где имеются успешные примеры трудоустройства уязвимых категорий граждан, подтверждает, что при создании благоприятных условий этот сектор может стать надежным партнером государства в повышении качества жизни людей. Формирование комплексной и последовательной государственной политики в этой сфере позволит раскрыть этот потенциал в полной мере и вывести социальное предпринимательство на новый уровень развития.

Список литературы:

1. Социальное предпринимательство // Республиканская научно-техническая библиотека : – Минск, 2021. – URL: https://rlst.by/2021/02/03/sotsialnoe-predprinimatelstvo/ (дата обращения: 10.02.2026).

2. Законодательство о социальном предпринимательстве в Беларуси обсудили на заседании Совета по вопросам правовой и судебной деятельности // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь : – 25.11.2021. – URL: https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2021/november/67423/ (дата обращения: 10.02.2026).

3. Большая польза маленьких пчел // ПРООН в Беларуси. – URL: https://www.undp.org/ru/belarus/stories/bolshaya-polza-malenkikh-pchel (дата обращения: 10.02.2026).

4. Социальная политика // ОАО «Беларуськалий». – URL: https://belaruskali.by/politika/sotsialnaya-politika/ (дата обращения: 10.02.2026).

5. Поддержка социального предпринимательства. – URL: https://brrb.by/activity/support-to-smes/podderzhka-sotsialnogo-predprinimatelstva-2-/ (дата обращения: 10.02.2026).

Зеленская Е.И., студентка
Научный руководитель: Краснокутская Н.С., канд. геогр. наук, доцент
Луганский государственный педагогический университет, РФ
alona1986zel@icloud.com

ОСНОВНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЭТНИЧЕСКОГО СОСТАВА НАСЕЛЕНИЯ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Актуальность. Особенности формирования этнического состава населения Оренбургской области Российской Федерации (далее – РФ) приобретают особую значимость в контексте современных геополических и миграционных процессов. С одной стороны, регион остаётся приграничной территорией со сложной этноконтактной ситуацией; с другой – здесь наблюдаются интенсивные ассимиляционные процессы, ведущие к трансформации этнической структуры. Отмеченное, актуализирует необходимость научного осмысления этнодемографических процессов Оренбургской области.

Анализ исследований и публикаций. Изучению полиэтнокультурности населения и ее последствий посвящают свои труды этнографы, антропологи, демографы, социологи, культурологи, экономисты, политологи, среди которых: В. П. Алексеев, В. С. Библер, Ю. В. Бромлей, В. Д. Диденко, Б. С. Ерасов, Л. Г. Ионин, Н. Н. Чебоксаров, Я. В. Чеснов, Ю. У. Фохт-Бабушкин и др. Современные исследования проблем этноса в «новых условиях» российской действительности осуществляют такие авторы, как: Р. Г. Абдулатипов, М. М. Алдаганов, А. Н. Бабилаев, С. С. Бикташев, Ю. Г. Волков, Н. А. Гусейнова, А. Х. Даудов, М.-Р. А. Ибрагимов, Н. В. Исакова, Э. Ф. Кисриев, В. М. Семенов, Т. А. Сафронова, Н. Г. Скворцов, Ф. С. Файзуллин, Р. Д. Хуганов, В. Р. Чагилов, А. В. Чеченев, Л. Е. Шкляр и др.

Учитывая значительную изученность этнокультурной среды, как одного из важных компонентов территориальной жизни общества, ее проблемный характер, крайне востребованными остаются географические исследования этнического состава населения субъектов РФ с учетом современных трансформаций.

Ввиду выше указанного, в рамках статьи **цель исследования** – выявить и систематизировать основные детерминанты, определяющие формирование и современное состояние этнического состава населения Оренбургской области.

Результаты исследования. Всю совокупность предпосылок и факторов формирования этнического состава населения Оренбургской области можно разделить на две основные категории: 1) внешние, с которыми сопряжено заселение и освоение территории Оренбуржья; 2) внутренние – определяют количественные трансформации этнических общностей Оренбургской области под вилянием демографических и социально-культурных факторов.

Фундаментальной детерминантой, заложившей основу этнического состава Оренбуржья, стало его геополитическое положение. В XVIII веке эти земли представляли собой юго-восточную окраину Российской империи – зону контакта с кочевыми народами Средней Азии и Казахскими жузами [1, 22-26].

В 1734 г. начала действовать Оренбургская экспедиция, основной задачей которой было создание укреплённой линии на реке Яик (современный Урал) и подготовка базы для развития торговли со Средней Азией. В ходе этой экспедиции были основаны крепости Орская, Бердская, Бузулукская, Верхнеозёрная, Сорочинская, Татищева, Тоцкая, Новосергиевская и другие. В 1743 г. был основан город Оренбург, а

в 1744 г. образована Оренбургская губерния, территория которой первоначально включала Исетскую, Оренбургскую и Уфимскую провинции [1, с. 22-23].

Основную массу первых жителей составляли несколько категорий населения: служилые люди и казаки (самарские, уфимские и другие казаки, переведённые на Оренбургскую линию для несения пограничной службы); государственные крестьяне, переселявшиеся в поисках свободных земель; а также «беглые» – крепостные крестьяне и крестьяне.

Именно в этот период зарождается уникальное явление – оренбургское казачество, которое стало важнейшим элементом этносоциальной структуры региона. Казачье войско состояло в основном из русских, однако включало также татар, башкир, калмыков и представителей других народов [2]. К 1754 г. в Оренбургском казачьем войске насчитывалось 18 поселений татар-казаков, причём в шести из них проживали мусульмане, в двенадцати – нагайбаки (крещёные татары). К 1914 г. количество таких поселений достигло примерно 70 [1, с. 24].

Исследователи отмечают, что именно особенности казачьего менталитета и жизненного уклада способствовали сохранению устойчивости диалектных систем на этой территории. Языковое взаимодействие русских казаков с тюркскими и финно-угорскими народами отражалось на становлении новой диалектной картины мира, которая стала уникальной этнокультурной чертой населения Оренбуржья [3].

Современная этническая структура Оренбургской области представляет собой сложную систему, сформированную взаимодействием нескольких крупных этнических массивов. Согласно данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики (далее – Оренбургстат), на территории области проживают представители 126 национальностей. В период между переписями 2010 и 2021 гг. численность жителей Оренбургской области сократилась на 170 тыс. чел. (8,4%) [4]. Это сокращение связано как с естественной убылью населения, так и с миграционным оттоком в более благополучные регионы России. Доля русского населения практически не изменилась и составляет около 79,3% (с учётом поправки на «неуказавших»). К многочисленным этносам Оренбуржья относятся: татары (7,5% населения), казахи (6,0%), украинцы (2,5%), башкиры (2,3%), мордва (2,5%). При этом наблюдается резкое сокращение численности многих этнических групп [4].

Причины снижения численности отдельных этносов в Оренбургской области в межпереписной период 2010–2021 гг. предопределены фактором демографического развития: естественного и миграционного движения. Так, на современном этапе, Оренбуржье, характеризуется устойчивой естественной убылью населения, при этом наблюдается дифференциация демографических показателей между этническими группами. Отрицательный тренд воспроизводства населения становится значимым фактором, способным изменять долю этноса в общей структуре населения [4]. Этнические общности, сохраняющие более высокую рождаемость и более благоприятную возрастную структуру, могут постепенно увеличивать свою относительную численность даже в условиях общей депопуляции.

Формирование этнического состава населения Оренбургской области сопряжено с миграцией. Советский период внёс существенные коррективы в этнический состав населения Оренбуржья. Распад СССР вызвал огромные волны миграционных перемещений по всему постсоветскому пространству, и Оренбургская область стала одним из регионов России, который «захлестнула» волна переселенцев. В 1992–2000 гг. наблюдается массовая вынужденная миграция русскоязычного населения из государств Центральной Азии – в первую очередь из Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Туркмении. Основной целью мигрантов было приобретение гражданства РФ с постоянным местом жительства. Второй этап активного миграционного движения

начался с 2001 г. – трудовая этническая миграция из государств Центрально-Азиатского региона – Узбекистана, Таджикистана, Туркмении, а также из Азербайджана и Армении.

Этническая миграция в Оренбургской области на текущем этапе предопределена реализацией мер демографической политики. В частности, в Оренбуржье реализуется подпрограмма «Оказание содействия добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом» (далее – Программа), утвержденной Постановлением Правительства Оренбургской области от 25.12.2018 гг. № 860-пп [5]. За период реализации Программы в Оренбуржье переселились более 10,5 тыс. чел. Большинство участников – выходцы из Казахстана (84,0%). Также в регион приезжают граждане из Таджикистана, Узбекистана, Германии и Армении.

Сокращение численности многих этнических групп Оренбуржья объясняется не столько миграцией или естественной убылью, сколько ассимиляцией – процессом смены этнической идентичности. Каждый четвёртый брак в области является межнациональным. Много таких браков в поселениях со смешанным населением. Дети в смешанных семьях чаще всего являются двуязычными, что способствует постепенной утрате идентичности с этнической группой одного из родителей. Родным для народов Оренбуржья в преобладающем большинстве является русский язык.

Выводы. Таким образом, Оренбургская область представляет собой один из наиболее ярких примеров полиэтничного региона России – 126 национальностей и этнических групп. Уникальность Оренбуржья заключается не просто в количестве проживающих здесь народов, а в самом характере их расселения и взаимодействия. Регион, расположенный на стыке Европы и Азии, на границе с Казахстаном, исторически выполнял роль «русского коридора» – своеобразного моста между европейской частью России и Сибирью, Европой и Азией, что определяет весомость геополитического фактора в формировании этнического состава населения. Наряду с этим, важными факторами полиэтничности населения области являются ассимиляционные процессы, естественное и механическое движение населения, сопряженные с политическими, социально-экономическими аспектами развития Оренбуржья.

Список литературы:

1. Кузнецова, Ю. В. К вопросу о заселении Оренбургского края в XVIII веке / Ю. В. Кузнецова, А. В. Федорова // Современная научная мысль. – 2021. – № 1. – С. 22-26. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-zaselenii-orenburgskogo-kraya-v-xviii-veke/viewer. – DOI: 10.24412/2308-264X-2021-1-22-26 (дата обращения: 03.04.2026).

2. Герасименко, Т. И. Этногеографический атлас Оренбургской области / Т. И. Герасименко, Н. Ю. Святова, И. Ю. Филимонова. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. – 80 с. – ISBN 978-5-905906-48-0.

3. Бекасова, Е. Н. Языковое пространство Оренбуржья : монография / Е. Н. Бекасова. – Brno : Tribun EU, 2022. – 255 с.

4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области : официальный сайт. – URL: https://56.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 02.04.2026).

5. Об утверждении государственной программы Оренбургской области «Оказание содействия добровольному переселению в Оренбургскую область соотечественников, проживающих за рубежом» (в составе государственной программы «Содействие занятости населения Оренбургской области», действующей с 2014 года) : Постановление Правительства Оренбургской области от 25.12.2018 гг. № 860-пп / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: официальный сайт. – URL: https://docs.cntd.ru/document/550311936 (дата обращения: 02.04.2026).

Колтакова И.А., студентка
Научный руководитель: Краснокутская Н.С., канд. геогр. наук, доцент
Луганский государственный педагогический университет, РФ
Koltakova.irina.14@yandex.ru

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ВОСПРОИЗВОДСТВА НАСЕЛЕНИЯ РЕГИОНОВ ЕВРОПЕЙСКОГО СЕВЕРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Актуальность. Современная демографическая ситуация в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) имеет положительную динамику изменений, что стало результатом активной государственной демографической политики в последние два десятилетия. Наряду с этим текущие параметры воспроизводства населения России все еще не обеспечивают простого замещения поколений, а в ближайшей перспективе на фоне неминуемого сокращения численности когорт репродуктивного возраста, обусловленного спадом «демографической волны», изменения ситуации в положительную сторону ожидать не следует [1, с. 2]. В настоящее время нельзя говорить о прекращении или приостановлении демографического кризиса в стране. Важно отметить, что для РФ, как для страны с самой широкой географией территории в мире, демографическая ситуация имеет существенную региональную дифференциацию.

Анализ исследований и публикаций. Демографическое развитие составляет традиционный объект исследований географии. География народонаселения изучает территориальные отличия в формировании и развитии населения в зависимости от экономических, социальных и природных условий отдельных регионов. Современные исследования проблем воспроизводства и демографического развития в отечественной общественной географии реализовывались такими учеными, как: Н. Т. Агафонов, Е. М. Андреев, А. А. Вишневский, Д. И. Валентай, М. Ю. Гордон, Ю. Г. Горшенев, В. Г. Доброхлеб, Т. А. Загуменнова, И. В. Иванова, А. В. Короленко, С. И. Пирожков, Г. М. Федоровым, И. А. Шестакова, В. М. Шакшин и другие.

Наряду со значительными научными исследованиями геодемографической ситуации РФ, сохраняется актуальность и практическая необходимость анализа составляющих процессов воспроизводства населения на уровне отдельных регионов и субъектов России, характеризующих ситуацию на текущем этапе.

В условиях современной демографической ситуации РФ, специфическими особенностями воспроизводства населения характеризуется Европейский Север (Русский Север). Европейский Север – территория, обладающая уникальным геополитическим и экономическим значением (обеспечивающая около 40,0% экспортных поступлений страны за счет топливно-энергетического комплекса), одновременно является зоной устойчивого демографического неблагополучия.

Все вышеизложенное, позволяет определить **цель статьи** – выявить географические особенности и пространственную дифференциацию воспроизводства населения регионов Европейского Севера на основе сравнительного анализа демографических коэффициентов (рождаемости, смертности, естественного прироста).

Результаты исследования. Европейский Север – самый большой по территории регион европейской части России. В состав этого региона входят: Республика Карелия (столица Петрозаводск), Республика Коми (столица Сыктывкар), Архангельская область (административный центр – Архангельск), в которую входит Ненецкий АО (административный центр – Нарьян-Мар), Вологодская (административный центр – Вологда) и Мурманская (административный центр – Мурманск) области [2].

Заселенность и хозяйственная освоенность этой территории значительно меньше, чем в других регионах европейской части России. Здесь проживает всего чуть более 4,1 млн. чел. (Табл. 1). Распределение населения по регионам Европейского Севера неравномерно. Средняя плотность населения в регионе – 3,0 чел. на 1 км^2. Европейский Север относится к наиболее урбанизированным территориям России – доля городского населения здесь составляет 84,4% [3]. Однако, ныне это самый малочисленный по населению экономический регион страны. Динамика численности населения имеет преимущественно нисходящий тренд изменений по всем субъектам региона. Анализ динамики численности населения субъектов Русского Севера свидетельствует о том, что в период 1990–2024 гг. темпы убыли населения составили 44,7% или (-2,0 млн. чел.). Сокращение численности жителей наблюдается во всех субъектах Русского Севера.

Таблица 1

Численность населения Русского Севера (составлено по данным Росстата [4])

(по состоянию на 01 января года; тыс. чел.)

Регион	1990 г.			2024 г.			Темпы убыль численности населения за 1990–2022 гг., %		
Русский Север	6143	4726	1417	4143	3350	793	32,6	29,1	44,0
Мурманская область	1189	1089	100	658	602	56	44,7	44,7	44,0
Республика Карелия	791	647	144	524	434	90	33,8	32,9	37,5
Архангельская область	1517	1123	394	1070	875	195	29,5	22,1	50,5
Ненецкий АО	52	33	19	41	29	12	21,2	12,1	36,8
Вологодская область	1354	892	462	1129	849	280	16,6	4,8	39,4
Республика Коми	1240	942	298	721	561	160	41,9	40,4	46,3

Парадоксальность ситуации демографического развития Русского Севера заключается в том, что длительное время этот регион был реципиентом миграционных потоков, однако сегодня демонстрирует устойчивую естественную убыль и миграционный отток, усугубляющий структурные диспропорции населения. География воспроизводства населения Европейского Севера характеризуется выраженной «очаговостью» расселения и контрастностью демографических показателей [3].

Современная демографическая ситуация Русского Севера характеризуется низкой рождаемостью, которая в постатейные годы уже не обеспечивает простого замещения поколений. На фоне общероссийских тенденций воспроизводства, Русский Север отличается более высокими показателями смертности, особенно от внешних причин.

Сравнительный анализ демографических коэффициентов (рождаемость, смертность, естественный прирост) в субъектах Европейского Севера РФ позволяет выполнить объективную оценку географических особенностей воспроизводства населения. Базой для анализа послужили данные Росстата (1989–2024 гг.), позволяющие выявить тренды, общие для всего Русского Севера, а также специфические различия между субъектами.

Анализ относительных показателей рождаемости населения в разрезе субъектов Русского Севера свидетельствует о том, что за период 1989–2023 гг. рождаемость на Европейском Севере сократилась в 1,5–1,9 раза. В разрезе субъектов Европейского Севера наибольшее падение уровня рождаемости населения зафиксировано в Мурманской области (с 13,9‰ до 8,6‰), а наименьшее – в Ненецком АО (с 16,2‰ до 11,8‰).

Сравнительный анализ коэффициента смертности в разрезе субъектов Европейского Севера показал, что по состоянию на 1989 г. минимальные значения показателя были зафиксированы в Ненецком АО (8,5‰) и Коми (9,8‰), а максимальные – в Вологодской области (12,1‰) и Карелии (11,8‰). Уже тогда

прослеживалась северо-западная «зона сверхсмертности». К 2023 г. смертность населения Русского севера превысила среднероссийский уровень в 1,1–1,3 раза (кроме НАО). Антилидером по значениям уровня смертности является Карелия, где показатель смертности за анлизируемый период установился на уровне 16–17‰.

Ключевой маркер демографического неблагополучия Русского Севера – это отрицательный естественный прирост во всех субъектах региона, кроме Ненецкого АО (+1,7‰). При этом масштаб убыли различается, что подтверждают показатели 2023 г.: 1) *глубокий кризис* (естественная убыль в 2 раза выше средней по РФ): Республика Карелия (-8,5‰); 2) *выраженный кризис* (убыль в 1,5–1,7 раза выше средней по РФ): Вологодская область (-6,9‰), Архангельская область (-6,8‰); 3) *умеренный кризис* (убыль незначительно выше средней по РФ): Мурманская область (-4,9‰), Республика Коми (-4,7‰).

Таблица 2

Динамика коэффициентов воспроизводства населения
России и Русского Севера (составлено по данным Росстата [4])
(в расчете на 1000 населения, ‰)

Регион	1989 г.	2000 г.	2010 г.	2023 г.
	Рождаемость			
РФ	14,6	8,7	12,5	8,7
Русский Север	14,4	8,3	12,4	9,1
	Смертность			
РФ	10,7	15,3	14,2	12,9
Русский Север	10,5	15,4	14,7	14,2
	Естественный прирост			
РФ	3,9	-6,6	-1,7	-4,2
Русский Север	3,9	-7,1	-2,3	-5,0

Выводы. Таким образом, статистический анализ подтверждает, что для Русского Севера характерна неблагоприятная демографическая ситуация, которая в разрезе субъектов имеет свои специфические черты. Учет географических особенностей трансформации воспроизводства населения должен быть обязательным при определении адресных мер демографической политики.

Список литературы:

1. Короленко, А. В. Методика построения интегральных индексов как инструмент демографического районирования регионов России / А. В. Короленко // Вопросы территориального развития. – 2017. – Вып. 4 (39). – С. 1-18. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-postroeniya-integralnyh-indeksov-kak-instrument-demograficheskogo-rayonirovaniya-regionov-rossii (дата обращения: 03.04.2026).

2. Лаженцев, В. Н. Социально-экономическое развитие Севера: территориальные и отраслевые аспекты / В. Н. Лаженцев. – Сыктывкар : Коми научный центр УрО РАН, 2019. – 280 с.

3. Фаузер, В. В. Демографический потенциал северных регионов России: факторы и особенности формирования / В. В. Фаузер. – М. : Экономика, 2018. – 312 с.

4. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации (Росстат) : официальный сайт. – Статистические данные. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 03.04.2026).

Ляшко Е.Г., студент
Научный руководитель: Краснокутская Н.С., канд. геогр. наук, доцент
Луганский государственный педагогический университет, РФ
kataliasko@gmail.com

МИГРАЦИЯ НАСЕЛЕНИЯ РЕГИОНОВ ЕВРОПЕЙСКОГО СЕВЕРА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Актуальность. Миграция населения является одним из важнейших социально-экономических явлений современного мира, оказывающего существенное влияние на экономическую, социальную, политическую и духовно-культурную обстановку в регионе. В настоящее время, роль миграции в Российской Федерации (далее – РФ) непрерывно возрастает, т.к. она представляет одну из основных демографических процессов, оказывающих влияние на развитие экономической, социальной, политической и других сфер жизни общества. Особое значение миграционное движение имеет для регионов пограничного положения, находящихся на пересечении этнокультурных и социально-экономических потоков взаимодействия. Именно к таким регионам относится Европейский Север (Русский Север).

Анализ исследований и публикаций. Теоретические основы исследования населения, в частности его механическое движение в отечественной географии были заложены в трудах ученых: Т. И. Заславская, Ж. А. Зайончковская, В. И. Переведенцев, В. В. Покшишевский, В. А. Ионцев, В. Н. Архангельский, С. В. Рязанцев, Л. Л. Рыбаковский.

На современном этапе исследование миграционных процессов в субъектах Европейского Севера РФ проводится демографами, социологами, экономистами, географами, что отражено в отечественной научной литературе трудами ученых: Н. В. Зубаревич, Т. Г. Нефедова, И. А. Данилова, Ж. А. Зайончковская, Е. В. Антонов, Г. В. Жеребина, И. А. Кузнецова, В. В. Фаузер, Г. Н. Фаузер, Т. П. Скуфьина, Т. И. Бойцова, А. А. Шабунова, О. Н. Калачикова.

Значительная проработанность такого важного аспекта социально-экономического развития как миграция и ее составляющих, не исключает необходимости проведения соответствующих исследований на уровне отдельных регионов с учетом их современных особенностей развития. Особую актуальность тематика данного научного направления приобретает на фоне современных внутриполитических преобразований для территорий транзитного географического положения, к числу которых относятся субъекты Русского Севера РФ.

В контексте вышеизложенного, определена **цель статьи** – анализ географических особенностей миграции населения субъектов Русского Севера РФ. Достижение этой цели включает сравнительно-географический анализ показателей сальдо внешней и внутренней миграции в разрезе шести субъектов макрорегиона за период 1989–2024 гг., а также оценку масштабов, направлений и факторов миграционных потоков.

Результаты исследования. Европейский Север России представляет собой уникальный макрорегион, сочетающий богатейший природно-ресурсный потенциал с экстремальными природно-климатическими условиями, удаленностью от основных экономических центров и низкой плотностью населения [1]. Регион включает шесть субъектов Российской Федерации: Республику Карелию; Республику Коми; Архангельскую область; Ненецкий автономный округ (далее – Ненецкий АО), входящий в состав Архангельской области как самостоятельный субъект; Вологодскую область; Мурманскую область. Эта территория играет стратегическую роль в обеспечении экономической безопасности страны, являясь важнейшей ресурсной базой

(нефть, газ, лес, руды цветных металлов) и форпостом России в Арктике. По данным на 2023 год, на территории Европейского Севера проживает 4,1 млн человек, что составляет менее 3,0% населения России. Плотность населения региона в среднем составляет 3,6 чел./км², что более чем в 2,5 раза ниже среднероссийского показателя. При этом плотность варьируется от 0,23 чел./км² в Ненецком автономном округе до почти 8 чел./км² в Вологодской области [2, с. 38-58]. За период с 1990 по 2024 год численность населения макрорегиона сократилась почти на 800 тыс. человек. Сокращение обусловлено как высокой естественной убылью, так и устойчивым миграционным оттоком [3, с. 134-150].

Проведенный анализ миграционной динамики шести субъектов Европейского Севера за период 1990–2024 гг., выявил как общие черты, так и существенные региональные различия (Табл. 1).

Таблица 1

Динамика сальдо миграции населения регионов Русского Севера
(составлено по данным Росстата [4])
(количество человек прибывших (убывших),
в расчете на 10 000 населения субъекта)

Субъект	1990 г.	2000 г.	2010 г.	2020 г.	2024 г.
Республика Карелия	-8,5	-20,0	-9,5	9,5	-14,5
Республика Коми	-15,2	-71,2	-88,8	-41,0	-24,1
Архангельская область	4,9	-28,7	-22,6	-12,5	-14,0
Ненецкий АО	55,6	-75,0	51,4	118,5	120,0
Вологодская область	43,4	11,6	-1,6	-17,0	-17,7
Мурманская область	47,6	-120,0	-95,3	-64,5	-7,6

Согласно данным динамики сальдо миграции населения, миграционная ситуация в регионах Европейского Севера претерпела кардинальные изменения по сравнению с позднесоветским периодом. Представленные данные фиксируют ключевые этапы миграционной судьбы Русского Севера. 1990 г. выступает точкой отсчёта «дореформенного» состояния: три региона (Вологодская, Мурманская области и Ненецкий АО) имели значительный миграционный прирост в приделах от +43,4 до +55,6 чел. на 10 000 жителей, что отражало сохранявшуюся привлекательность северных территорий за счёт благоприятных социально-экономических условий. Карелия и Коми уже теряли население, хотя и умеренно.

Пиком миграционного кризиса субъектов Русского Севера стал 2000 г. Этот период характеризуется стагнацией и депрессивностью субъектов Европейского Севера, что было характерном для страны в целом. Спад в социально-экономическом развитии спровоцировал волну оттока населения с регионов Севера. Наиболее критическая миграционная ситуация в этот период была зафиксирована в Мурманской области и Ненецком АО, для которых относительные показателе сальдо миграции составили (-120,0) и (-75,0), соответственно. В период 1990–2000 гг. Ненецкий АО из лидера по миграционному приросту населения превратился в аутсайдера. Росстат в 2010 г. зафиксировал некоторую стабилизацию миграционного движения населения в субъектах Русского Севера, но значения сальдо миграции при этом сохранили свое отрицательное значение во всех субъектах региона, кроме Ненецкого АО (+51,4 чел. на 10 000 жителей субъекта).

Согласно данным Росстата 2020 г. характеризуется положительным сальдо миграции для Ненецкого АО (+118,5 чел. на 10 000 жителей) и Республики Карелия (+605 чел. на 10 000 жителей) [4]. Совокупный миграционный прирост населения по двум субъектам составил +1119 чел. Наряду с этим, в 2020 г. для Русского Севера зафиксировано сальдо миграции с отрицательным значением. Неблагоприятная миграционная ситуация наблюдалась в 4 субъектах региона: Республики Коми (-3 324

чел.), Астраханской (-1 812 чел.), Вологодской (-1 967 чел.) и Мурманской (-4 256 чел.) [4]. Общие потери населения Русского Севера в результате механического оттока населения в 2020 г. составили 11 359 человек. К 2024 г. трансформация миграционной ситуации имеет отрицательный тренд. В частности, согласно данным Росстата, в 2024 г. для субъектов Европейского Севера зафиксировано отрицательное значение сальдо миграции, за исключением Ненецкого АО (сальдо миграции составило +120,0 чел. на 10 000 жителей). Особенно резкий спад механического притока населения зафиксирован в Республике Карелия, со значениями относительного сальдо миграции: с +9,5 до -14,5 чел. на 10 000 жителей. В 2024 г. общее сокращение численности населения Европейского Севера РФ составило 6 913 чел. [4].

Соответственно все 6 субъектов Европейского Севера за период с 1990 по 2024 гг. характеризуются трансформацией миграционной ситуации: от преимущественно миграционного прироста (или незначительной убыли) к устойчивому оттоку населения. Исключение составляет Ненецкий АО, который сохраняет положительное сальдо на протяжении большей части периода.

Выводы. Проведенное исследование в рамках данной научной статьи, позволяет сделать вывод о том, что Европейский Север утратил способность привлекать население. Если в 1990 г. 4 из 6 регионов имели положительное сальдо, то в 2024 г. – только 1 (Ненецкий АО). Наряду с этим, пик миграционного кризиса пройден. В анализируемый период 1990–2024 г. максимальные потери за год были характерны для 2000 г. (-19 900 чел.), где абсолютным антилидером среди 6 субъектов Севера оказалась Мурманская область (в 2000 г. в результате миграционного оттока потеряла −9 600 чел.). В целом же, миграционный отток в субъектах Русского Севера сократился в 2–19 раз (в зависимости от субъекта). Однако, проблема миграции сохраняет свою «остроту», поскольку даже сниженный миграционный отток в сочетании с естественной убылью ведёт к устойчивой депопуляции населения Европейского Севера. Наличие разных «портретов» миграционной ситуации в субъектах Русского Севера определяет необходимость применения конкретно регионального подхода в выборе и реализации мер миграционной политики в сочетании с социально-экономической стратегией, что согласуется с базовыми географическими принципами регионального развития и территориального планирования.

Список литературы:

1. Большая Российская энциклопедия: Северный экономический район. – URL: https://bigenc.ru/c/severnyi-ekonomicheskii-raion-3f55a1 (дата обращения: 04.04.2026).

2. Никитин, Д. Е. Специфика геодемографической ситуации на территории Европейского Севера России на рубеже XX–XXI веков / Д. Е. Никитин, О. В. Шульгина // Вестник Московского городского педагогического университета. – Серия: Естественные науки. – 2025. – № 3 (59). – С. 38-58. – DOI: 10.24412/2076-9091-2025-359-38-58.

3. Кожевников, С. А. Интеграционные процессы на Европейском Севере в ракурсе межрегиональных миграций населения / С. А. Кожевников, С. С. Патракова // Проблемы развития территории. – 2020. – № 5 (109). – С. 134-150. – DOI: 10.15838/ptd.2020.5.109.9.

4. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации (Росстат) : официальный сайт. – Статистические данные. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 04.04.2026).

Полицкий А.О., студент
Научный руководитель: Кошелева Е.Г., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
alex_politskyy@mail.ru

ДЕПОПУЛЯЦИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: СИСТЕМНЫЕ ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Актуальность исследования. В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и демографических вызовов, с которыми столкнулась Россия в 2020-е годы, проблемы сельских территорий приобретают стратегическое значение. Сельская местность занимает более двух третей территории страны, здесь проживает около 36,3 млн человек (24,9% населения), и именно здесь сохраняется более высокий суммарный коэффициент рождаемости по сравнению с городами [7]. Однако, несмотря на объективные демографические преимущества села и многомиллиардные вложения в рамках государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» (свыше 280 млрд рублей федеральных средств за пять лет), процессы депопуляции и сжатия освоенного пространства не только не прекращаются, но в ряде регионов приобретают характер необратимой деградации [2].

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы изучения сельского расселения были заложены в трудах С. А. Ковалева, А. И. Алексеева, Т. И. Заславской, которые рассматривали эволюцию сельских поселений в контексте социально-экономических трансформаций [5]. В современной российской науке проблемы сельских территорий разрабатываются Т. Г. Нефедовой (географические аспекты сжатия освоенного пространства), Н. А. Казаковым (эволюция локальных систем расселения). Международные исследования акцентируют внимание на взаимосвязи между демографическими процессами и качеством институциональной среды, подчеркивая, что сокращение социальной инфраструктуры выступает не следствием, а катализатором депопуляции [6].

Цель исследования. Выявление системных факторов депопуляции сельских территорий России в 2024-2026 гг., анализ региональной специфики (на примере Донецкой Народной Республики) и обоснование механизмов привлечения населения в сельскую местность.

Результаты исследования. С 2020 года официально упразднено более тысячи населенных пунктов, преимущественно малых деревень. В 2024-2025 годах процесс ускорился: только в 2025-м упразднено 266 пунктов, еще 41 объединен. По данным Всероссийской переписи, 24,7 тыс. населенных пунктов (16 %) не имеют постоянных жителей, еще 23,5 тыс. насчитывают не более пяти человек. Сельское население сократилось на 2,8 млн человек с начала века, а ключевым фактором оттока выступает ликвидация социальной инфраструктуры. Ежегодно закрывается 400–500 сельских школ и около 30 больниц, формируя «порочный круг деградации»: исчезновение школы или ФАПа делает село непривлекательным для семей, а сокращение населения служит основанием для дальнейшей оптимизации [3].

Экономическая база села ослаблена: лишь 28,3 % занятых работают непосредственно в сельхозпроизводстве, остальные – в бюджетной сфере. Медианная зарплата составляет 50-65 тыс. рублей, при этом в малых фермерских хозяйствах она часто приближается к МРОТ [7]. Разрыв в доходах между регионами-лидерами и депрессивными территориями достигает 7,7 раза, что ограничивает налоговую базу для развития инфраструктуры. Качественные факторы (отсутствие транспорта, плохие

дороги) усиливают отток, а около 40 % горожан, переехавших в село в период пандемии, возвращаются обратно в течение двух лет [4].

Особую специфику демонстрирует Донецкая Народная Республика, где восстановление АПК происходит при беспрецедентной государственной поддержке. В 2026 году федеральное финансирование достигло 8,5 млрд рублей, прямая поддержка аграриев выросла на 25 % [1]. Аграрии получают субсидии на производство молока, агротехнологические работы, льготные кредиты по ставке 0,1–3% годовых. Тем не менее сохраняются вызовы: разминирование полей, дефицит техники и адаптация к засушливому климату.

Для преодоления депопуляции предлагается переход от точечных мер к комплексной стратегии. Необходимо внедрять адаптивные модели обслуживания (мобильные ФАПы, сетевые образовательные округа, многофункциональные центры), выделять «опорные населенные пункты» с гарантированной 30-минутной доступностью социальных объектов, диверсифицировать экономику через поддержку малых ферм и сельского туризма, а также расширять кадровые программы «Земский доктор» и «Земский учитель». Только сочетание институциональной реформы, адресной поддержки и вовлечения бизнеса способно разорвать «порочный круг деградации» и превратить село в пространство устойчивого развития.

Выводы. Депопуляция сельских территорий в России носит системный характер, обусловленный кумулятивным эффектом от ликвидации социальной инфраструктуры, низкой экономической привлекательности и высоких межрегиональных диспропорций. Регионы с особыми условиями (на примере ДНР) демонстрируют потенциал восстановления при значительной государственной поддержке, однако сталкиваются со специфическими вызовами. Преодоление депопуляции требует перехода от фрагментарных мер к комплексной стратегии, включающей формирование опорных населённых пунктов, и обязательное участие крупного агробизнеса в развитии сельских территорий.

Список литературы:

1. Поддержка аграриев Донбасса и Новороссии в 2026 году вырастет на четверть. – Текст: электронный. – URL: https://mcx.gov.ru/press-service/news/podderzhka-agrariev-donbassa-i-novorossii-v-2026-godu-vyrastet-na-chetvert-/.

2. Государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий». Итоговый отчет о реализации за 2021–2025 годы / Минсельхоз России. – Москва: Минсельхоз России, 2026. – 120 с.

3. Доклад Счетной палаты РФ. Анализ эффективности мер по сохранению сельских населенных пунктов / Счетная палата РФ. – Москва: Счетная палата РФ, 2025. – 45 с.

4. ВЦИОМ. Миграционные настроения россиян в постпандемийный период: аналитический обзор № 4567 / ВЦИОМ. – Москва: ВЦИОМ, 2025. – 35 с.

5. Ковалев, С. А. Сельское расселение: теоретические основы и современные тенденции / С. А. Ковалев, А. И. Алексеев, Т. И. Заславская. – Москва: Наука, 2019. – 300 с.

6. Нефедова, Т. Г. Сжатие освоенного пространства в Центральной России: динамика населения и использование земель в сельской местности / Т. Г. Нефедова, А. А. Медведев // Известия Российской академии наук. Серия географическая. – 2020. – № 5. – С. 645-659. – DOI 10.31857/S258755662005012X. – EDN BFSDZN.

7. Росстат. Труд и занятость в России: статистический сборник / Росстат. – Москва: Росстат, 2025. – 240 с.

Прокопец Д.А., студент
Научный руководитель: Капыльцова В.В., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
prokopets.darya.05@mail.ru

КОРРУПЦИЯ: ПРИРОДА, ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ, ПУТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Актуальность. Коррупция представляет собой системное явление, выходящее за рамки отдельных правонарушений и затрагивающее основы государственного и муниципального управления, социально-экономическое развитие и общественное доверие. В современных условиях она трансформируется под влиянием цифровизации, глобализации и усложнения административных процедур, что требует переосмысления традиционных подходов к ее диагностике и профилактике. К сожалению, коррупция остается одним из наиболее устойчивых институциональных дефектов современного общества, оказывающим деструктивное воздействие на его экономическое развитие. В условиях цифровой трансформации, информатизации, искусственного интеллекта, усложнения финансовых потоков и административных процедур коррупционные формы и практики эволюционируют, приобретая транснациональный технологически опосредованный и системный характер.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследование теоретических и прикладных аспектов коррупции, ее форм проявления и методов противодействия представлено в научных работах Бондаренко Е.В., Гачавы М.Л., Мченской М. В., Куракина А.В. и многих других ученых. Актуальность проблемы, ее теоретическая и практическая значимость обусловили выбор темы и цели исследования.

Цель исследования – рассмотрение теоретических и прикладных аспектов коррупции, систематизация основных форм ее проявления, определение ключевых направлений и методов противодействия коррупции.

Результаты исследования. Коррупция перестала быть внутренней проблемой отдельных государств. В условиях глобализации финансовых потоков, цифровизации экономики и усложнения цепочек создания стоимости коррупционные схемы приобретают трансграничный характер: отмывание доходов через оффшорные юрисдикции, подкуп иностранных должностных лиц в международных сделках, манипуляции с данными в цифровых реестрах. Согласно оценкам Всемирного банка и ОЭСР, ежегодный глобальный ущерб от коррупции исчисляется триллионами долларов, что сопоставимо с бюджетами крупнейших экономик мира. Это делает коррупцию не только этической, но и мегаэкономической проблемой, требующей координации усилий на уровне международных организаций, региональных объединений и национальных правительств.

Как правило, коррупция классифицируется по масштабу, механизмам, субъектам и сферам реализации. В современной мировой практике выделяют такие основные ее группы (табл. 1) [1, 2]. Как показывают результаты исследования, эволюция форм коррупции свидетельствует о смещении акцента с прямого обмена «деньги – услуга» к сложным, многоуровневым схемам, маскируемым под легитимные бизнес-процессы или цифровые процедуры. При этом международный опыт и академические исследования демонстрируют, что устойчивое снижение уровня коррупции достигается только при реализации системного и комплексного подходов, сочетающих правовые, институциональные, технологические и культурные механизмы и инструменты. Рассмотрим основные из них.

1. Институционально-правовые механизмы и инструменты:

Таблица 1

Типология и современные формы проявления коррупции

Критерий	Формы проявления	Характерные признаки
По масштабу	Бытовая (низовая)	Мелкие выплаты за базовые услуги (справки, лицензии, медпомощь)
	Деловая (корпоративная)	Схемы в коммерческих организациях, откаты при закупках
	Крупная (элита)	Схемы на уровне министерств, государственных корпораций, инфраструктурных проектов
	Политическая	Финансирование кампаний, лоббирование законов, влияние на регуляторные решения
По механизму	Взяточничество, коммерческий подкуп	Прямое или косвенное вознаграждение за действие/бездействие
	Непотизм, кумовство	Назначения и контракты по принципу родства или лояльности
	Конфликт интересов	Использование статуса для извлечения выгоды без прямого денежного обмена
	Хищение, растрата	Прямое присвоение бюджетных или корпоративных ресурсов
По сфере	Государственные закупки	Манипуляции с тендерной документацией, сговор участников
	Налоговое и таможенное администрирование	Неправомерные льготы, ускорение процедур за вознаграждение
	Правоохранительная судебная система	Влияние на исход дел, «заказные» решения
	Образование и здравоохранение	Платные услуги в государственных учреждениях, неформальные платежи
Новые формы	Цифровая коррупция	Манипуляции алгоритмами распределения ресурсов, доступ к государственным реестрам
	Криптокоррупция	Использование цифровых активов для сокрытия незаконных операций
	«Зеленая» коррупция	Неправомерное распределение климатического финансирования, манипуляции с экологической отчётностью

ограничение административного усмотрения (внедрение регламентированных процедур, «дорожных карт», автоматизированных решений);

декларирование и проверка активов (обязательное раскрытие доходов, расходов и имущества госслужащих с независимым аудитом);

защита заявителей (законодательные гарантии анонимности, безопасности и материального стимулирования за сообщение о нарушениях);

независимость антикоррупционных органов (защита от политического вмешательства через прозрачные назначения, автономное финансирование и публичную отчётность).

2. Технологические механизмы и инструменты, а также открытые данные:

электронные госзакупки (публикация тендеров в реальном времени, автоматический аудит, алгоритмы выявления сговора);

цифровые реестры и открытые данные (реестры бенефициаров, государственных контрактов, судебных решений в машиночитаемом формате);

аудит-треки и блокчейн (фиксация изменений в государственных реестрах, отслеживание бюджетных потоков, минимизация риска несанкционированной модификации данных);

ИИ-аналитика (выявление аномалий в государственных закупках, налоговых декларациях и кадровых назначениях на основе больших данных).

3. Экономические и кадровые механизмы и инструменты – стимулы:

конкурентоспособное вознаграждение государственных служащих и работников частного сектора экономики, привязанное к уровню квалификации и «рабочей» нагрузке, дополненное строгой ответственностью за нарушения;

«меритократический» отбор государственных служащих и соответствующая ротация на коррупциогенных должностях, независимые конкурсные комиссии;

антикоррупционный комплаенс в государственных корпорациях и компаниях-подрядчиках (внутренние кодексы, обучение работников).

4. Социальные механизмы и инструменты – социальный контроль и культурные трансформации:

доступ к информации (законодательное закрепление права граждан на получение сведений о деятельности государственных органов власти и управления);

гражданский мониторинг и журналистские расследования (поддержка некоммерческих организаций, платформ общественного контроля, защита свободы прессы и т.п.);

антикоррупционное образование (интеграция этики публичной, в том числе государственной и муниципальной, службы в программы вузов и школ, формирование норм нетерпимости к злоупотреблениям).

5. Международные механизмы и инструменты – международное сотрудничество:

имплементация стандартов UNCAC и Конвенции ОЭСР (криминализация подкупа иностранных должностных лиц, взаимная правовая помощь);

возврат активов (процедуры конфискации и репатриации средств, выведенных в оффшорные юрисдикции);

Peer-review механизмы (GRECO, OECD Working Group on Bribery, UNCAC Implementation Review Mechanism) [3, 4].

Выводы. Таким образом, коррупция представляет собой многомерное явление, формы которого эволюционируют вместе с технологическими, экономическими и институциональными изменениями. На основе анализа мировой практики можно выделить универсальные принципы, подтвержденные опытом разных стран мира, в частности, – это: политическая воля, институциональная независимость, профилактика, упрощение административных процедур, цифровизация, общественный контроль, международное сотрудничество. И будущее антикоррупционной политики государства связано с адаптацией к цифровым рискам, укреплением механизмов возврата активов, развитием превентивных инструментов на основе открытых данных и сохранением баланса между эффективным контролем и гибкостью управления. Только интеграция правовых, технологических, экономических и культурных механизмов и инструментов способна трансформировать коррупцию из системной нормы поведения в обществе в маргинальное отклонение.

Список литературы:

1. Гачава, М. Л. Сущность коррупции как социального явления / М. Л. Гачава, М.А. Симонова // Современное право. – 2022. – № 3. – С. 81-84.

2. Бондаренко, Е. В. Понятие, признаки и виды коррупции / Е. В. Бондаренко // Молодой ученый. – 2025. – № 12 (563). – С. 73-76.

3. Мченская, М. В. Противодействие коррупции: анализ положительного опыта зарубежных стран / М. В. Мченская // Молодой ученый. – 2023. – № 2 (449). – С. 316-318.

4. Куракин, А. В. Противодействие коррупции посредством применения мер дисциплинарного характера : учебное пособие для вузов / А. В. Куракин, В. Г. Коврова. – Москва : Юрайт, 2023 – 89, [1] с.

Сагина М.К., студентка
Научный руководитель: Орлова Л.В.
Донецкий государственный университет, РФ
msagina13@mail.ru

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ ДНР: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Актуальность. На современном этапе развития Донецкой Народной Республики муниципалитеты сталкиваются с необходимостью перехода от антикризисного управления и стратегического планирования к системному устойчивому развитию. Интеграция региона в экономическое пространство Российской Федерации, санкционное давление и структурные трансформации экономики требуют формирования новых институтов муниципального управления, цифровой модернизации административных процессов и комплексного повышения качества жизни населения [1]. Устойчивое развитие муниципалитетов выступает логическим продолжением реализованных ранее мер антикризисного реагирования и стратегического планирования, обеспечивая долгосрочную стабильность и адаптивность территориальных систем.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной литературе устойчивое развитие муниципалитетов рассматривается через призму институциональной теории, концепции «умного города» и теории качества жизни [2, 3]. Исследования показывают, что эффективность муниципального управления напрямую зависит от развития институтов гражданского участия, цифровизации сервисов и формирования комплексной системы показателей качества жизни [2, 3].

Цель исследования: разработать концептуальные основы устойчивого развития муниципалитетов ДНР на базе институционального развития и цифровой трансформации.

Результаты исследования.

1. Динамика социально-экономического восстановления ДНР. Анализ макроэкономических показателей демонстрирует устойчивый рост экономики региона за период 2021–2025 гг. Валовый региональный продукт увеличился с 158 млрд руб. до 260 млрд руб., что составляет рост на 64,6%. Средняя заработная плата выросла более чем в 2 раза – с 25,1 тыс. руб. до 50,3 тыс. руб. (+100,4%). Уровень безработицы снизился с 12,5% до 6,5% (–48,0%), промышленное производство увеличилось на 28%, объём экспорта вырос с 10,5 млрд руб. до 20,3 млрд руб. (+93,3%) [1].

Таблица 1

Основные макроэкономические показатели ДНР (2021–2025 гг.) [1]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
ВРП, млрд. руб.	158	182	207	235	260
Средняя з/п, тыс. руб.	25,1	30,4	36,7	42,9	50,3
Безработица, %	12,5	10,8	9,2	7,8	6,5
Промышленное производство, %	100	105	112	120	128
Объём экспорта, млн. руб.	10500	12700	14900	17600	20300

Положительная динамика ключевых показателей свидетельствует о создании базы для перехода к устойчивому развитию муниципалитетов. Однако для обеспечения долгосрочной стабильности необходимо формирование институтов, способных поддерживать устойчивое развитие без постоянного внешнего ресурсного вливания.

2. Институциональное развитие муниципалитетов как основа устойчивости. Переход к устойчивому развитию требует формирования трёхуровневой системы институтов муниципального управления. Нормативно-правовой уровень предполагает адаптацию законодательства ДНР к российским стандартам местного самоуправления, разработку муниципальных уставов с учётом специфики восстановления региона. Организационно-управленческий уровень включает создание эффективных структур администраций, развитие институтов общественного участия (общественные советы, городские форумы, цифровые платформы обратной связи). Экономический уровень предполагает формирование устойчивой модели местных финансов, развитие муниципально-частного партнёрства, стимулирование местного предпринимательства [2].

Внедрение институциональных инноваций позволяет повысить прозрачность принятия решений и снизить административные барьеры для бизнеса и граждан. Оценка текущего состояния показывает, что только 15% муниципалитетов ДНР имеют высокий уровень развития институтов, 35% – средний, а 50% ориентированы преимущественно на антикризисное управление без долгосрочных стратегий. К 2030 году планируется увеличить долю муниципалитетов с высоким уровнем институционального развития до 55%.

3. Цифровая трансформация муниципального управления. Ключевые направления включают: создание единой цифровой платформы; развитие «умной» инфраструктуры на базе IoT-технологий; цифровизацию сервисов для населения; применение предиктивной аналитики [3]. Концепция «умного города» основывается на ИКТ-инфраструктуре, ориентированной на устойчивый рост и качество жизни [3].

Таблица 2

Показатели цифровой трансформации в муниципалитетах ДНР (2023–2025 гг.) и прогноз на 2030 г.

Показатель	2023	2024	2025	2030 (цель)
Доля электронных услуг, %	45	62	78	95
Охват населения интернетом, %	68	75	82	95
Уровень цифровой зрелости администраций*	2,1	2,8	3,4	4,5
Число муниципалитетов с «умной» инфраструктурой	3	7	12	25

*Оценка по 5-балльной шкале: 1 – начальный, 5 – оптимальный уровень.

Опыт российских регионов показывает, что цифровая трансформация позволяет сократить сроки предоставления муниципальных услуг на 40–60% [3].

4. Комплексная система качества жизни. Устойчивое развитие ориентируется на четыре измерения качества жизни с учётом их весов: экономическое (0,35), социальное (0,30), экологическое (0,20) и институциональное (0,15). По состоянию на 2025 г. интегральный индекс качества жизни составляет 0,64. Наиболее отстающим является экономическое измерение (0,58), что объясняется последствиями кризиса. Институциональное измерение имеет наивысший показатель (0,71), что свидетельствует об успехах адаптации к российским стандартам [2].

Таблица 3

Структура индекса качества жизни в муниципалитетах ДНР (2025 г.) [2]

Измерение	Вес	Значение 2025 г.	Цель 2030 г.
Экономическое	0,35	0,58	0,85
Социальное	0,30	0,68	0,88
Экологическое	0,20	0,62	0,80
Институциональное	0,15	0,71	0,90
Интегральный индекс	1,00	0,64	0,85

Наиболее отстающим является экономическое измерение (0,58) из-за последствий кризиса. Институциональное измерение – наивысшее (0,71), что говорит об успехах в адаптации к российским стандартам. Социальное (0,68) и экологическое (0,62) – на среднем уровне.

5. Механизмы реализации и прогноз развития. Для перехода к устойчивому развитию предлагаются: стратегическое планирование, проектный подход, мониторинг с публичной отчётностью, межмуниципальное сотрудничество. Внедрение технологий «умного города» даст множественный эффект, улучшив комфортную среду. Необходима слаженная работа всех уровней власти [3].

Прогноз развития показывает, что при реализации предложенных мер к 2030 году интегральный индекс качества жизни вырастет с 0,64 до 0,85 (+32,8%), доля муниципалитетов с высоким уровнем институционального развития увеличится с 15% до 55% (+266,7%), охват населения цифровыми услугами достигнет 95%, а инвестиции в муниципальную инфраструктуру возрастут с 45 млрд руб. до 95 млрд руб. (+111,1%).

Выводы. Восстановление экономики ДНР показывает устойчивую динамику: за 2021–2025 гг. ВРП вырос на 64,6%, зарплата удвоилась, безработица снизилась вдвое. Интегральный индекс качества жизни – 0,64, целевое значение к 2030 году – 0,85. Необходимо продолжение антикризисного опыта: создание адаптивных, технологичных и человеко-ориентированных систем управления. Требуются цифровизация, развитие институтов участия, привлечение инвестиций и поддержка местного бизнеса.

Список литературы:

1. Некрасова, О. Л. Мониторинг эффективности региональной экономической политики Донецкой Народной Республики в рамках реализации стратегии антикризисного управления сельскохозяйственным комплексом / О. Л. Некрасова, Р. С. Близкий, М. Г. Горобец // Вестник университета. – 2023. – № 12. – С. 168-180. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-12-168-180. – EDN WZQZRX.

2. Блиндер, М.О. Современные подходы к оценке уровня и качества жизни населения в муниципальных образованиях региона / М.О. Блиндер. – Текст: электронный // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – 2022. – № 4 (310). – С. 27–36. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-provedeniyu-otsenki-urovnya-i-kachestva-zhizni-naseleniya-v-munitsipalnyh-obrazovaniyah-regiona (дата обращения: 30.03.2026).

3. Ларичев, А.А. Правовое регулирование технологий «умного города» в контексте решения вопросов местного значения на городских территориях / А.А. Ларичев, О.А. Кожевников, К.И. Корсун. – Текст: электронный // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2023. – Т. 16. – № 3. – С. 56–77. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-tehnologiy-umnogo-goroda-v-kontekste-resheniya-voprosov-mestnogo-znacheniya-na-gorodskih-territoriyah (дата обращения: 02.04.2026).

Хаймахан Е.А., студент
Научный руководитель: Оленичева Ю.А., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
evahaymahan806@gmail.com

БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Актуальность. Коррупция в органах государственного управления представляет собой одну из наиболее серьезных угроз устойчивому социально-экономическому развитию государства. По данным Генеральной прокуратуры Российской Федерации, в 2024 г. было зарегистрировано 38,5 тыс. коррупционных преступлений, что на 5,7 % превышает показатель 2023 г. (36,4 тыс.).

В первом квартале 2025 г. выявлено 15 458 таких преступлений – на 24 % больше, чем за аналогичный период 2024 г. [1]. Данный феномен подрывает доверие граждан к институтам власти, деформирует механизмы рыночной конкуренции, препятствует эффективной реализации стратегических программ развития и модернизации экономики.

В современных условиях коррупционные практики приобретают черты институциональной угрозы, что обусловливает необходимость не только применения репрессивных мер, но и системной трансформации механизмов взаимодействия государственного аппарата и гражданского общества.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблематика противодействия коррупции активно разрабатывается в современной научной литературе. Теоретические основы антикоррупционных стратегий представлены в трудах А. В. Зайцева [3], В. В. Волкова [2], Д. О. Пимкиной [5], Ю. Н. Логинова [4], С. Н. Ревина и Д. Ю. Русанова [6]. Они акцентируют внимание на необходимости совершенствования правового регулирования и повышения прозрачности административных процессов. Особого внимания заслуживают работы, посвященные анализу причин коррупции с позиций экономической теории и социологии, в которых выделяются такие факторы, как несовершенство экономических институтов, неэффективность судебной системы, а также культурные детерминанты коррупционного поведения.

Цель исследования – анализ ключевых форм коррупции в органах государственного управления и разработка перспективных направлений совершенствования антикоррупционной политики.

Результаты исследования. Коррупция как социально-правовой феномен представляет собой совокупность этических и правовых нарушений, выражающихся в злоупотреблении государственной властью, служебным положением, статусом для получения выгоды и преимуществ в личных целях в ущерб общественному благу и интересам государства [2]. Наиболее типичными проявлениями коррупции выступают подкуп должностных лиц, взяточничество за законное и незаконное предоставление благ и преимуществ, протекционизм, основанный на принципах родства, личной преданности и приятельских отношений.

В современной научной литературе выделяют различные подходы к классификации коррупции. В зависимости от сферы проявления различают коррупцию в государственном управлении, в аппарате парламента, в частных предприятиях, а также коррупцию, возникающую в ходе избирательных процессов [4]. По характеру взаимодействия сторон выделяют западную коррупцию, характеризующуюся разовыми отношениями купли-продажи, и восточную, где система коррупционных связей

формируется на протяжении длительного времени, объединяя родственников, коллег и близких знакомых.

Наиболее распространенными формами коррупционных отношений являются:

1. Взяточничество – добровольное предложение материальных ценностей с целью влияния на действия должностного лица. В 2024 г. взятки составили 60,3 % от общего числа коррупционных правонарушений, в первом квартале 2025 г. – 60,9 % [1];
2. Лоббизм – деятельность, направленная на влияние на решения органов власти, выполняющая функцию посредничества между гражданами и государственными органами;
3. Фаворитизм и кумовство – предоставление привилегий на основе личной преданности, родственных или приятельских связей [3; 5].

Коррупция в органах власти детерминирована комплексом взаимосвязанных факторов. К экономико-правовым факторам относятся несовершенство экономических институтов, неразвитость честной конкуренции, чрезмерное государственное вмешательство в экономику, монополизация отдельных секторов, контроль государства над ресурсной базой, низкий уровень развития гражданского общества, неэффективность судебной системы. Социальные факторы включают наличие клановых структур, традиции непотизма, эксплуатацию дружеских связей, блат, традицию дарения подарков-взяток, низкий уровень правовой грамотности населения. Культурные факторы проявляются в сложившейся системе норм бюрократического поведения, массовой культуре, формирующей снисходительное отношение к коррупции, особенностях исторического развития [6].

Анализ эмпирических данных свидетельствует о сохранении высокого уровня коррупции в Российской Федерации и негативной динамике международных рейтингов. Согласно Индексу восприятия коррупции Transparency International за 2025 г., Россия набрала 22 балла из 100, заняв 157-е место среди 182 стран, что является повторением худшего результата в истории и ухудшением позиции на три пункта по сравнению с 2024 г. (154-е место) [7].

По сравнению с 2020 г., когда Россия демонстрировала наилучший результат (30 баллов, 129-е место), страна потеряла 8 баллов и 28 позиций, что свидетельствует о системном ухудшении ситуации. Ущерб от коррупционных преступлений в 2024 г. составил 30,4 млрд руб., при этом правоохранительными органами изъято имущество на сумму 36,4 млрд руб. В первом квартале 2025 г. к ответственности привлечены 5 478 коррупционеров, а количество преступлений, совершенных организованными группами, возросло на 46,5 % [1].

На основе проведенного анализа выделены следующие приоритетные меры противодействия коррупции:

1. Цифровизация административных процедур – автоматизация принятия решений, перевод государственных услуг в электронный формат, минимизация прямого взаимодействия заявителя с должностным лицом;
2. Внедрение антикоррупционного комплаенса – обучение государственных служащих стандартам этического поведения, внедрение систем внутреннего контроля, ротация кадров;
3. Совершенствование законодательного контроля – устранение пробелов в законодательстве, внедрение независимой антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов;
4. Формирование правосознания – усиление роли институтов гражданского общества в мониторинге деятельности органов власти, формирование в обществе неприятия коррупционных практик;

5. Использование цифровых технологий – применение искусственного интеллекта для выявления конфликта интересов, технологии блокчейн в системе государственных закупок.

Выводы. Опыт противодействия коррупции как в Российской Федерации, так и в зарубежных странах доказывает, что репрессивные методы, не подкрепленные профилактическими преобразованиями и системными институциональными изменениями, имеют лишь временный эффект.

Коррупция представляет собой сложный социально-экономический феномен, воспроизводство которого обусловлено комплексом экономических, социальных, культурных и правовых факторов. Для достижения эффективного результата необходим системный подход, сочетающий правовые инструменты, технологические инновации, повышение прозрачности работы государственного аппарата и формирование в обществе устойчивого неприятия коррупционных практик.

Особое значение приобретает внедрение цифровых технологий, позволяющих деперсонифицировать отношения граждан и чиновников, автоматизировать контрольные процедуры и обеспечить прозрачность принятия управленческих решений. Постоянная адаптация антикоррупционной стратегии к новым вызовам и угрозам является залогом стабильного социально-экономического развития общества и укрепления доверия граждан к институтам государственной власти.

Список литературы:

1. Генпрокуратура раскрыла данные о коррупции в России / РБК. – 2025. – URL: https://www.rbc.ru/society/16/06/2025/6837ed979a79471aa4b6c83d (дата обращения: 25.03.2026).

2. Основные понятия о коррупции. – Текст: электронный. – URL: https://sobes.tatarstan.ru/ (дата обращения: 04.04.2026).

3. Зайцев, А. В. Методы борьбы с коррупцией на современном этапе развития общества / А. В. Зайцев, Д. Г. Филиппова. – Текст: электронный // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – URL: https://scienceforum.ru/2015/article/2015009978 (дата обращения: 18.06.2026).

4. Логинова, Ю. Н. Борьба с коррупцией в органах государственной и муниципальной власти / Ю. Н. Логинова // Молодой ученый. – 2020. – № 41 (331). – С. 241–243.

5. Пимкина, Д. О. Коррупция: понятие и виды / Д. О. Пимкина // Россия в глобальном мире. – 2021. – № 19(42). – С. 27-36. – EDN HRXNGP.

6. Ревина, С. Н. Проблемы коррупции в органах власти: методы противодействия и перспективы развития / С. Н. Ревина, Д. Ю. Русанова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 6 (120). – URL: https://research-journal.org/archive/6-120-2022-june/10.23670/IRJ.2022.120.6.126 (дата обращения: 20.03.2026).

7. Индекс восприятия коррупции – 2025: Россия повторила худший результат в истории / Трансперенси Интернешнл – Россия. – 2026. – URL: https://ti-russia.org/blog/indeks-vospriyatiya-korrupczii-2025-rossiya-povtorila-hudshij-rezultat-v-istorii/ (дата обращения: 25.03.2026).

Секция «География и обществознание»

Гасымова К.С., студентка
Научный руководитель: Орлова Л.В.
Донецкий государственный университет, РФ
kiranesk25@gmail.com

ПРИРОДНЫЕ РЕСУРСЫ ДНР: ИССЛЕДОВАНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ, ТАКИХ КАК УГОЛЬ И МИНЕРАЛЫ, И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА

Актуальность. Рациональное использование природных ресурсов является одним из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития территорий. Для регионов с развитой сырьевой базой природные ресурсы выступают основой промышленного производства, энергетической безопасности и формирования регионального бюджета. В этом контексте особое значение приобретает исследование ресурсного потенциала Донецкой Народной Республики, территория которой исторически относится к крупнейшим индустриальным районам Восточной Европы. Основу природно-ресурсного потенциала региона составляет Донецкий угольный бассейн, который является одним из крупнейших угольных бассейнов Европы. Значительные запасы каменного угля, а также наличие ряда полезных ископаемых - известняка, доломита, огнеупорных глин, флюсовых известняков и строительных материалов, формируют сырьевую базу металлургической, энергетической и строительной отраслей региона. Исследование распределения данных ресурсов и их роли в экономике региона имеет важное значение для оценки перспектив экономического развития и рационального природопользования.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы природно-ресурсного потенциала Донбасса исследуются в работах отечественных и зарубежных ученых. Значительный вклад в изучение геологии и ресурсной базы региона внесли такие исследователи, как Е.Г. Котляр, В.И. Логвиненко и А.Н. Щербаков, которые рассматривали структуру угольных месторождений и особенности формирования минерально-сырьевой базы Донецкого бассейна [2]. Современные исследования акцентируют внимание на экономической роли природных ресурсов и проблемах их рационального использования. В работах А. Амоша и В. Ляшенко рассматриваются вопросы трансформации промышленного комплекса Донбасса и значение угольной промышленности для региональной экономики. Отмечается, что ресурсная база региона продолжает играть ключевую роль в формировании промышленного потенциала, однако требует модернизации технологий добычи и более эффективного управления природными ресурсами [1]. Несмотря на наличие значительного количества исследований по геологии и экономике Донбасса, вопросы распределения природных ресурсов в условиях современных экономических трансформаций региона остаются недостаточно изученными, что обусловливает актуальность дальнейшего научного анализа.

Цель исследования – анализ распределения природных ресурсов на территории Донецкой Народной Республики, а также оценка их роли в формировании промышленного и экономического потенциала региона.

Результаты исследования. Проведённый анализ показывает, что природно-ресурсная база Донецкая Народная Республика характеризуется высокой

концентрацией полезных ископаемых, среди которых ключевое место занимает каменный уголь. Основные месторождения угля расположены в пределах Донецкий угольный бассейн - одного из крупнейших угольных бассейнов Европы. Геологическое строение бассейна характеризуется значительным количеством угольных пластов различной мощности и глубины залегания, что позволяет добывать как энергетический, так и коксующийся уголь. Именно наличие этих ресурсов исторически предопределило формирование индустриальной специализации региона, ориентированной на угледобывающую промышленность, металлургию и энергетику.

Развитие угольной промышленности способствовало формированию сложной производственной структуры, в которой добыча угля выступает исходным звеном для ряда связанных отраслей экономики. Уголь используется не только в качестве топлива для тепловых электростанций, но и как важное сырьё для металлургического производства. Коксующийся уголь применяется при производстве кокса - основного компонента доменного процесса при выплавке чугуна. Таким образом, угольная промышленность обеспечивает сырьевую основу для функционирования металлургических предприятий региона и оказывает значительное влияние на развитие смежных отраслей промышленности.

Наряду с угольными месторождениями на территории региона распространены различные виды нерудных полезных ископаемых, включая известняки, доломиты, огнеупорные глины и строительные пески. Эти ресурсы широко используются в металлургической и строительной промышленности. Известняк и доломиты применяются в металлургическом производстве в качестве флюсов, необходимых для очистки металла от примесей в процессе плавки. Огнеупорные глины используются при производстве огнеупорных материалов, которые применяются для футеровки металлургических печей и других высокотемпературных агрегатов [3].

Кроме того, строительные материалы природного происхождения играют важную роль в обеспечении строительного комплекса региона. Они используются при производстве цемента, бетона и других строительных материалов, необходимых для развития инфраструктуры, жилищного строительства и промышленного строительства. Наличие собственных ресурсов строительных материалов снижает зависимость региона от внешних поставок и способствует развитию локальных производственных цепочек. Основные виды природных ресурсов, расположенных на территории Донецкой Народной Республики, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные виды природных ресурсов Донецкой Народной Республики

Вид ресурса	Тип полезного ископаемого	Основные районы распространения	Основные отрасли использования	Экономическое значение
Каменный уголь	Топливно-энергетический ресурс	Донецк, Макеевка, Торез, Шахтёрск, Снежное	Энергетика, металлургия, химическая промышленность	Базовая отрасль экономики региона, формирует промышленную специализацию
Известняк	Нерудное полезное ископаемое	Енакиево, Харцызск, Амвросиевский район	Металлургия, производство цемента, строительные материалы	Сырьевая база строительной и металлургической промышленности
Огнеупорные глины	Минеральное сырьё	центральные районы Донбасса	Производство огнеупорных материалов, металлургия	Обеспечивают функционирование металлургического комплекса
Доломиты	Нерудное полезное ископаемое	Докучаевск, южные районы региона	Производство строительных материалов, металлургия	Используются как флюсы в металлургическом производстве

Полученные результаты свидетельствуют о том, что природные ресурсы играют ключевую роль в формировании промышленной специализации региона. Высокая концентрация угольных месторождений в пределах Донецкий угольный бассейн исторически предопределила развитие угледобывающей промышленности как базовой отрасли экономики региона. Наличие значительных запасов каменного угля стало фундаментом формирования мощного индустриального комплекса, включающего не только добычу угля, но и тесно связанные с ней отрасли - металлургию, энергетику, машиностроение и химическую промышленность.

Уголь в регионе используется не только как топливный ресурс для производства электроэнергии, но и как важный компонент технологических процессов в металлургической промышленности. В частности, коксующийся уголь применяется при выплавке чугуна и стали, что обусловило развитие крупных металлургических предприятий на территории Донецкая Народная Республика. Таким образом, угольная промышленность выступает основой функционирования целого ряда производственных цепочек, формируя значительную часть промышленного производства региона.

Кроме того, наличие угольных ресурсов способствовало развитию инфраструктуры и транспортной сети, ориентированной на обслуживание добывающей и перерабатывающей промышленности. Исторически вокруг крупных шахт и промышленных предприятий формировались промышленные города и рабочие поселки, что привело к высокой степени урбанизации территории и концентрации трудовых ресурсов в промышленном секторе экономики [4].

Следует также отметить, что помимо угля значительную роль в промышленном развитии региона играют нерудные полезные ископаемые, такие как известняк, доломиты и огнеупорные глины. Эти ресурсы используются в металлургическом производстве, строительной индустрии и производстве строительных материалов. Их наличие обеспечивает сырьевую базу для предприятий цементной промышленности, производства огнеупорных материалов и строительных смесей, что дополнительно усиливает промышленную специализацию региона.

Выводы. Таким образом, высокая концентрация природных ресурсов, прежде всего угля, обусловила формирование индустриальной структуры экономики региона, в которой ведущую роль занимают добывающая промышленность, металлургия и энергетика. В современных условиях эффективное использование этих ресурсов остается важным фактором экономического развития региона, поскольку они обеспечивают энергетическую независимость, формируют экспортный потенциал и создают основу для дальнейшего промышленного роста.

Список литературы:

1. Амоша, А. Экономика промышленного Донбасса / А. Амоша. – М.: НАН Украины, 2018. – 320 с.

2. Котляр, Е.Г. Геология Донецкого угольного бассейна / Е.Г. Котляр. – М.: Недра, 1989. – 412 с.

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А.В. Поло-вяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с.

4. Яковлева, Ю.К. Индикативное управление социально-экономическим развитием территорий старопромышленных регионов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юлия Константиновна Яковлева. – Донецк, 2018. – 48 с.

Дудник М.Д., студент
Научный руководитель: Закотнюк О.Л., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
chilionelove@yandex.ru

РАЗРАБОТКА РЕГИОНАЛЬНОГО БРЕНДА КАК ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫЙ РЕСУРС

Актуальность. В условиях глобальной конкуренции за туристские потоки разработка регионального бренда становится стратегическим инструментом социально-экономического развития территорий. Региональный туристический бренд выступает не просто маркетинговым инструментом, а комплексным ресурсом, способным трансформировать рекреационный потенциал региона в устойчивый экономический актив. Современные исследования показывают, что территориальный брендинг призван играть ключевую роль в формировании процесса эффективного продвижения российских территорий, при этом практически каждая территория стремится создать свой уникальный имидж, демонстрируя имеющийся потенциал и преимущества.

Целью исследования является разработка теоретико-методических подходов и практических рекомендаций по формированию регионального бренда как туристско-рекреационного ресурса, направленного на повышение конкурентоспособности территории и обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы территориального брендинга были заложены в работах С. Анхольта, который рассматривал бренд территории как совокупность восприятий, ассоциаций и ожиданий, формируемых у различных целевых аудиторий. В российской научной традиции значительный вклад в изучение геомаркетинга и брендинга территорий внесли М.Л. Бачерикова, В.А. Бондаренко, И.С. Важенина, Н.А. Вязинская-Лысова, О.Т. Ергунова, Т.С. Романишина, И.Е. Романько, И.И. Савельева**.**

Результат исследования. Под брендом дестинации понимается имиджевый образ, который возникает в сознании потребителя при виде товарного знака в совокупности с эмоциональной и социальной составляющей. В состав бренда дестинации включается ряд компонентов: имя, символ, логотип, слово, знак, элементы визуализации; трансляция обещания о возможности получения незабываемых впечатлений; консолидация и усиление впечатлений о посещении дестинации.

Территориальные туристские бренды выполняют несколько критически важных функций: они символизируют территории, дифференцируют их от других локаций, представляют и информируют потенциальных туристов о преимуществах при посещении региона. Удачно разработанный бренд содействует распространению информации о территории и позволяет сформировать положительное общественное мнение, способствуя её развитию и продвижению.

Современная теория территориального маркетинга опирается на «шестиугольник» Саймона Анхольта, который включает шесть ключевых измерений конкурентоспособности территории: туризм, экспорт товаров и услуг, управление регионом, инвестиции и иммиграция, культура и наследие, люди. Разработка маркетинговой модели формирования регионального туристического бренда в соответствии с этой концепцией позволяет не только сформировать стабильный туристический поток, но и способствовать решению социально-экономических проблем региона.

Рассматривая региональный бренд через призму ресурсного подхода, необходимо выделить его ключевые характеристики как туристско-рекреационного ресурса. Во-

первых, бренд обладает нематериальной природой, являясь интеллектуальным активом территории. Во-вторых, он демонстрирует мультипликативный эффект – вложения в брендинг генерируют отдачу в различных сферах: от прямого увеличения турпотока до повышения инвестиционной привлекательности региона.

Туристско-рекреационный ресурс в традиционном понимании включает природные и культурные объекты, инфраструктуру, кадровый потенциал. Региональный бренд добавляет к этому перечню нематериальный слой – «потребительскую ценность территории», которая формируется в сознании целевых аудиторий и определяет их готовность посещать регион, рекомендовать его другим, инвестировать в его экономику.

Процесс трансформации бренда в экономический ресурс происходит через несколько взаимосвязанных механизмов. Информационный механизм обеспечивает снижение поисковых издержек потенциальных туристов – узнаваемый бренд сокращает время и усилия на принятие решения о поездке. Репутационный механизм формирует доверие к качеству туристских услуг региона, позволяя местным операторам устанавливать премиальные цены. Сетевой механизм активирует эффект «сарафанного радио» и вирусного распространения информации о регионе в цифровых средах.

Исследования показывают наличие взаимосвязи между созданием и продвижением регионального туристического бренда, а также уровнем социально-экономического развития и инвестиционной привлекательностью территорий. Эту взаимосвязь целесообразно использовать при повышении конкурентоспособности региона и решении текущих и стратегических проблем его функционирования на основе создания устойчивого туристического потока.

Разработка бренда начинается с комплексного анализа территории. На этом этапе изучаются особенности региона – история, экономика, культура, природа; мнение жителей, предпринимателей, туристов; сильные и слабые стороны, конкурентные преимущества; бренды аналогичных территорий. Необходимо понять, что делает территорию уникальной и на чём можно строить идентичность.

Методическое обеспечение для комплексного исследования возможностей и предпосылок формирования регионального туристического бренда включает этапы и процедуры иерархического анализа элементов «рыночного портрета» территории как площадки для удовлетворения туристических потребностей, социометрического анализа потенциала формирования туристического бренда региона, маркетингового аудита объектов туристической сферы региона.

На основе аналитических данных формируется бренд-идентичность региона. Создаётся основа будущего бренда: ценности и характер территории; уникальное торговое предложение; целевая аудитория – для кого создаётся бренд (жители, туристы, инвесторы). На этом этапе важно понять и отразить «душу места», то, что откликается и внутри, и снаружи.

Так, основными составляющими бренда ДНР являются следующие визуальные элементы: заповедные территории региона (Хомутовская степь, Меотида) уникальные ландшафты (Донецкий кряж, терриконы, долина реки Кальмиус и её побережье), эндемичные виды флоры и фауны, а также бескрайние степи Донбасса. Данные элементы нашли своё отражениев работах автора, а также могут быть использованы при создании регионального бренда и сувенирной продукции.

Позиционирование региона определяет его место в сознании целевых аудиторий относительно конкурирующих дестинаций. Важно выделить стержневую идентичность – ключевое обещание территории, которое отличает её от других и резонирует с потребностями туристов.

Разрабатывается визуальная айдентика: логотип, фирменный стиль, шрифты, цвета, визуальные элементы с адаптацией для разных носителей – наружная реклама, соцсети, сувениры. Создается фирменный стиль, который будет легко узнаваем и ассоциироваться с территорией

Коммуникационная стратегия определяет каналы и форматы донесения бренд-сообщений до целевых аудиторий. Современный туристский бренд должен быть адаптирован для цифровых сред, где происходит основной процесс принятия решений о путешествиях.

Анализ современного состояния территориального туристского брендинга регионов России показывает, что территориальные бренды в России ещё не окончательно развиты, некоторые регионы до сих пор не используют все преимущества концепции брендинга. Несмотря на то, что некоторые популярные туристские российские направления смогли создать свой собственный бренд, к сожалению, они не смогли добиться уникальности и изобразить на нём все свои достоинства и особенности. На сегодняшний день брендирование территорий России находится на стадии развития.

В постпандемийных условиях вопрос формирования и модернизации туристических брендов приобретает особую актуальность. Регионы вынуждены пересматривать свои подходы к позиционированию, учитывая изменившиеся предпочтения туристов – рост интереса к внутреннему туризму, осознанным путешествиям, устойчивому развитию.

В ведущих туристских регионах страны уже ведётся активная работа в области формирования единого туристского бренда. В частности, в Краснодарском крае был представлен новый логотип курортов региона, транслирующий всесезонность и круглогодичность туризма различных направлений.

Перспективным направлением является интеграция брендинга с программами развития научно-популярного туризма, этнокультурного туризма, событийного туризма. Бренд начинает выполнять функцию консолидирующего элемента для различных туристских продуктов региона, создавая синергетический эффект.

Выводы. Разработка регионального бренда как туристско-рекреационный ресурс представляет собой многоаспектный процесс, требующий системного подхода и долгосрочной перспективы. Региональный туристический бренд выступает нематериальным активом территории, способным конвертировать природный и культурный потенциал региона в экономические блага через механизмы снижения информационных издержек, формирования репутации и сетевых эффектов.

Для эффективного использования бренда как ресурса необходимо обеспечить его интеграцию в общую стратегию социально-экономического развития региона, синхронизацию с инвестиционной политикой, программами развития инфраструктуры и повышения качества жизни местного населения. Только при таком комплексном подходе бренд сможет реализовать свой потенциал как стратегический ресурс устойчивого развития территории.

Властям регионов необходимо подробнее изучить все преимущества концепции брендирования и для развития туристской деятельности сформировать свой уникальный региональный туристский бренд, учитывая опыт успешных практик и адаптируя международные подходы к специфике российских территорий.

Список литературы:

1. Территориальный туристский брендинг / Д.В. Максимов, Т.А. Волкова, В.В. Миненкова, Э.А. Рыживолова // Естественные и гуманитарные исследования. – 2024. – № 1 (44). – С. 45-52.

2. Ершов, Е.Г. Региональный туристический бренд как элемент стратегии маркетинга территории: формирование, оценка, использование: дис. ... канд. экон. наук. Белгород, 2023. – 212 с.

3. Бурнышева, Л.А. Формирование брендинга туристских территорий России / Л.А. Бурнышева, И.Е. Романько, С.В. Марченко // Социально-гуманитарные знания. – 2023. – № 1. – С. 24–26.

4. Танина, А.В. Маркетинг в туризме и брендинг территорий: монография. – СПб: СПбПУ, 2019. – 168 с.

5. Карвицкая, Г.В. Региональный брендинг и потенциал развития территории / Г.В. Карвицкая, О.В. Сычева // Бренд-менеджмент. – 2022. – № 1. – С. 64-71.

6. Кихтан, В.В. СМИ и бренд территории: монография / В.В. Кихтан, Е.Н. Клеменова, М.В. Ерещенко. – Ростов-на-Дону: АкадемЛит ТМ, 2019. – 76 с.

7. Черепахин, С. В. Отечественный опыт применения брендинга территорий как инструмента продвижения туристских услуг / С. В. Черепахин // Современный туризм в условиях неопределенности: теория и практика : Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Саратов, 24 марта 2023 года. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2023. – С. 84-89. – EDN NQKQOH.

Ермоленко Е.С., студентка
Научный руководитель: Закотнюк О.Л., канд. экон. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
elena.351955@gmail.com

ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО МОЛОДЕЖНОГО КЛУБА РУССКОГО ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ОБЩЕСТВА В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ (НА ПРИМЕРЕ МК «КОМПАС ДОНБАССА»)

Актуальность. В условиях интеграции ДНР в социокультурное пространство России особую значимость приобретает работа с молодёжью, направленная на формирование гражданской идентичности и интереса к родному краю. Молодёжные клубы Русского географического общества служат эффективной площадкой для просветительской и волонтёрской деятельности, однако на новых территориях они сталкиваются с нехваткой стратегического планирования и слабой материальной базой. Разработка трёхлетнего плана развития клуба «Компас Донбасса» позволит систематизировать его работу, усилить вовлечённость молодёжи в проекты по сохранению природы и развитию внутреннего туризма, что прямо отвечает задачам государственной молодёжной политики в регионе.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретической основой работы послужили труды, посвященные управлению молодежными объединениями и социальному проектированию (И.В. Бестужева-Лада, В.А. Лукова). Вопросы регионального развития через призму деятельности РГО рассматривались в публикациях и материалах Исполнительной дирекции РГО. Анализ отчетов о деятельности клуба «Компас Донбасса» за 2024-2025 гг. показал высокий интерес аудитории к экспедиционной и волонтерской деятельности, но выявил недостаточную проработанность вопроса о долгосрочной финансовой устойчивости и образовательных векторов для активистов-новичков [1 – 3].

Цель исследования: разработать комплексный план развития Молодежного клуба РГО «Компас Донбасса» на период 2026-2028 годов, включающего образовательный,

экспедиционный и инфраструктурный векторы для повышения эффективности работы организации в регионе.

Предлагаемая стратегия развития строится на четырех взаимосвязанных векторах, определяющих траекторию роста клуба в течение трех лет.

Первый вектор – это организационно-кадровое объединение. На начальном этапе существования клуба критически важной задачей является переход от формата группы студентов-активистов к объединению с четким распределением функциональных обязанностей. Планируется создание профильных направлений: научно-исследовательского, просветительско-педагогического, туристско-краеведческого, медийно-информационного и волонтерского. Это позволит обеспечить не только рост количественных показателей (планируется достижение отметки в 300 активных членов клуба к 2028 году), но и качественное усложнение реализуемых проектов.

Второй вектор – усиление научно-исследовательской и проектной деятельности. Клуб представляется не просто как площадка для досуга, а как база для подготовки будущих кадров педагогов-географов, экологов и экономистов региона. Приоритетом выступают полевые экспедиции по Донбассу, сбор геоданных о ландшафтах и населённых пунктах, внедрение ГИС-технологий, участие в грантах и конференциях. Клуб должен стать методическим центром для молодых исследователей.

Третий вектор – углубление просветительской работы и формирование региональной идентичности. Клуб берет на себя функцию ключевого проводника знаний. Деятельность в этом направлении включает организацию открытых лекций, проведение интеллектуальных игр, а также реализацию собственных уникальных проектов, таких как «Поселения Донбасса» и «Активная педагогика».

Четвертый вектор – это вовлечение Молодёжного движения РГО в федеральную повестку и развитие межрегионального сотрудничества. Это предполагает установление устойчивых связей с клубами из других регионов России, обмен методическими наработками, проведение совместных телемостов и экспедиций, а также привлечение экспертов федерального уровня к деятельности клуба.

Для реализации обозначенных векторов разработан ряд мероприятий и проектов, распределенных по основным направлениям работы клуба.

В рамках научно-образовательного направления особое место занимает организация полевых студенческих экспедиций. Учитывая специфику Донецкого региона, характеризующегося высокой степенью антропогенной трансформации природной среды, исследовательский фокус будет направлен на изучение процессов восстановления степных экосистем, мониторинг состояния водных объектов и анализ социально-экономического развития малых городов и поселков городского типа. Планируется внедрение в практику работы клуба геоинформационных технологий (ГИС) для создания тематических карт и пространственного анализа данных. Не менее важной задачей является подготовка студентов к выступлениям на научно-практических конференциях различного уровня. Клуб будет выступать в роли методического центра, помогающего молодым исследователям оформлять результаты своих наблюдений и готовить качественные доклады.

Просветительская и педагогическая деятельность клуба базируется на двух основных инициативах. Проект «Активная педагогика» предполагает проведение студентами-активистами интерактивных уроков географии в школах ДНР с целью популяризации науки и ранней профориентации. Проект «Поселения Донбасса» направлен на краеведческое изучение региона: собираются и систематизируются историко-культурная и экономико-географическая информация о населённых пунктах, готовятся фотоматериалы и описания для публикации на ресурсах клуба и использования при разработке туристических маршрутов [3].

Природоохранное и волонтерское направление деятельности клуба реализуется через участие в экологических акциях и субботниках на местном уровне, а также через интеграцию в федеральную волонтерскую программу Русского географического общества. подтвердил эффективность такой практики: она не только обеспечивает профессиональный обмен, но и способствует интеграции молодёжи Донбасса в природоохранное пространство страны и установлению межрегиональных контактов.

Медийное направление является сопровождающим элементом всех векторов. Стратегия развития клуба предусматривает качественное улучшение работы в социальных сетях и мессенджерах (Max, ВКонтакте, Telegram). Задача этого направления заключается не только в оперативном освещении мероприятий, но и в создании просветительского контента с короткими видеороликами, инфографиками и публикациями о географических особенностях Донбасса. Это позволит расширить аудиторию клуба и сформировать его устойчивую репутацию в информационном пространстве.

Результаты исследования. В ходе исследования разработана стратегия, рассчитанная на три года и поделенная на три логических этапа, каждый из которых имеет свои приоритеты и задачи.

Первый год (2026) рассматривается как этап становления и укрепления. Основные усилия будут направлены на утверждение дорожной карты клуба общим собранием актива, разработку и внедрение фирменного стиля, налаживание регулярной работы информационных каналов. Ключевым мероприятием этого этапа станет организация первого научно-практического семинара по географическим и экономическим исследованиям Донбасса, а также успешное проведение региональных площадок для федеральных акций РГО – «Географического диктанта» и «НЕурока географии». Важным шагом станет заключение первых партнерских соглашений со школами и учреждениями культуры, что создаст базу для реализации краеведческих проектов.

Второй год (2027) – этап расширения и углубления деятельности. Предполагается расширение клуба за счет открытия филиалов или представительств на других факультетах университета или в иных высших учебных заведениях Республики. В научном плане делается акцент на организацию первой комплексной студенческой полевой экспедиции по территории Донецкой Народной Республики с целью сбора первичного материала для будущих курсовых и дипломных работ. В этот период планируется выход на уровень межрегионального взаимодействия: будут инициированы телемосты и налажен обмен опытом с молодежными клубами РГО Центрального, Южного федеральных округов и дальних регионов. Результатом этого года должно стать превращение клуба в заметную точку притяжения для географически ориентированной молодежи всего региона.

Третий год (2028) характеризуется этапом устойчивого развития и достижения лидерских позиций среди других клубов региона. К этому моменту клуб должен сформировать прочную репутацию ведущего молодежного объединения Русского географического общества в Донецкой Народной Республике. Главной организационной задачей третьего года станет подготовка к созданию Ассоциации молодежных клубов РГО Донецкой Народной Республики, которая позволит объединить ресурсы и усилия всех аналогичных объединений региона под руководством единой методологии. В научной сфере планируется издание первого сборника студенческих научных трудов, подготовленного по итогам трехлетней работы клуба. Важным показателем клуба станет подача заявок на грантовую поддержку крупных исследовательских проектов, а также инициация вопроса о проведении одного из федеральных мероприятий Молодежного движения РГО непосредственно на территории ДНР [2].

Выводы. Разработанный трехлетний план развития Молодежного клуба РГО «Компас Донбасса» представляет собой комплексную стратегию, сочетающую организационное укрепление, научно-исследовательскую работу, просветительские инициативы и межрегиональное сотрудничество. Реализация предложенных векторов и поэтапных мероприятий позволит клубу к 2028 году стать ведущей молодежной площадкой Русского географического общества в Донецкой Народной Республике, обеспечив количественный рост актива до 300 человек и формирование устойчивой инфраструктуры для географического образования, краеведения и волонтерства.

Список литературы:

1. Луков, В.А. Социальное проектирование: учебное пособие / В.А. Луков. – Москва: Издательство Московского гуманитарного университета, 2007. – 240 с. – Текст: непосредственный.

2. Молодежный клуб РГО «Компас Донбасса». – Текст: электронный // Молодежное движение Русского географического общества: официальный сайт. – URL: https://md.rgo.ru/club/molodyozhnyy-klub-rgo-kompas-donbassa (дата обращения: 03.04.2026).

3. Проект «Поселения Донбасса». – Текст: электронный. – URL: https://vk.com/@ssgs_geographers-avtorskii-proekt-rukovoditelya-molodezhnogo-kluba-rgo-kompas

Морозова В.Д., студент
Научный руководитель: Дубель В.М., канд. экон наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
Morvladislava20@gmail@mail.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИЕМОВ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ В ПРЕПОДАВАНИИ ГЕОГРАФИИ И ОБЩЕСТВОЗНАНИЯ

Актуальность. Современная школа сталкивается с необходимостью развивать у учащихся способность мыслить самостоятельно, анализировать источники, отличать факты от суждений. География и обществознание особенно нуждаются в таких подходах, поскольку опираются на работу с картами, статистикой, нормативными документами и социальными процессами. Применение приёмов критического мышления позволяет повысить качество усвоения материала и формирует у школьников навыки, необходимые для дальнейшего успешного обучения и принятия решений в профессиональной деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций. В отечественной и зарубежной педагогике разработано множество методических подходов, направленных на развитие аналитических навыков. Исследователи отмечают, что активные методы обучения и проблемно-ориентированные задания позволяют повысить вовлечённость школьников и формируют устойчивые навыки критического восприятия информации. Отечественные исследователи (Л. С. Илюшин, Н. Н. Суворова, О. В. Тарасова и др.) отмечают, что использование приёмов анализа информации, таблиц, диаграмм и карт способствует формированию у школьников устойчивых навыков выделения главного, поиска связей и построения аргументированных выводов. Вместе с тем, следует обратить внимание на то, что вызовы современности ставят новые задачи перед

системой образования. В этом разрезе интерес представляет анализ потенциала развития критического мышления при преподавании географии и обществознания.

Цель исследования – определить наиболее эффективные приёмы развития критического мышления для применения на уроках географии и обществознания, описать особенности их интеграции в учебный процесс в общеобразовательных учреждениях.

Результаты исследования. Традиционные формы и методы обучения теряют свою актуальность в условия стремительного развития техники и технологий, повсеместного применения Интернет-технологий, искусственного интеллекта, повышения воздействия информативного потока на современную молодежь. В настоящее время все сложнее в потоке информации выделить главное, сосредоточиться на поиске причинно-следственных связей и формулировании выводов. Это в полной мере касается применения методов обучения в современной школе.

Современные исследования объединяются в стремлении показать, что критическое мышление эффективно развивается в условиях активного, интерактивного и исследовательского формата обучения. Авторы подчёркивают важность перехода от репродуктивных методов к тем, где ученик выполняет роль исследователя: самостоятельно ищет данные, сопоставляет их, предлагает гипотезы, аргументирует их и сверяет с фактами. Такой подход не только улучшает усвоение материала, но и формирует у школьников способность применять знания в реальных ситуациях – от анализа новостей до решения социально-практических задач.

В литературе выделяются несколько групп приёмов: методы анализа информации, технологии постановки вопросов, работа с проблемными ситуациями, а также инструменты оценки достоверности данных. На основе анализа литературных источников [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] можно выделить наиболее применимые приёмы для школьных предметов география и обществознание. Наиболее часто встречаемые подходы объединяются в три основные группы, различающиеся по целям и характеру применения, что позволяет использовать их комплексно в учебном процессе (табл. 1).

Таблица 1

Основные группы и характеристики приёмов критического мышления

Группа приёмов	Характеристика	Пример применения
Аналитические приёмы	Направлены на работу с фактами, таблицами, картами, статистикой. Развивают умение выделять главное	Анализ демографических показателей региона, сравнение экономических данных
Проблемно-ориентированные	Формируют умение находить решения в неоднозначных ситуациях	Разбор экологических кейсов, моделирование социальных конфликтов
Приёмы постановки вопросов	Развивают навык формулирования точных и содержательных вопросов	«Тонкие и толстые вопросы» при изучении политических процессов или природных явлений

Проведённый анализ научной литературы и методических материалов показывает, что развитие критического мышления на уроках географии и обществознания является не просто желательным, а необходимым условием современного образования. Эти предметы опираются на разнообразные источники данных: карты, статистику, факты общественной жизни, правовые документы, что делает их естественной средой для формирования аналитических навыков. Развитие критического мышления станет фундаментом формирования гармонично развитой личности, способной адекватно

воспринимать события и принимать обдуманные решения в интересах развития общества и устойчивого развития.

Выводы. Наиболее значимые результаты достигаются тогда, когда ученику предоставляется возможность не только воспринимать информацию, но и активно взаимодействовать с ней: сравнивать, сопоставлять, задавать уточняющие вопросы, выявлять противоречия и делать собственные выводы. Такой подход стимулирует интеллектуальную инициативу и укрепляет уверенность учащихся в собственных когнитивных возможностях.

Список литературы:

1. Блума, Б. Таксономия образовательных целей / Б. Блума. – М.: Педагогика, 2018. – 356 с.
2. Кларин, М. В. Инновации в мировой педагогике / М.В. Кларин. – М.: Педагогическое общество России, 2020. – 222 с.
3. Лернер, И. Я. Дидактические основы методов обучения / И.Я. Лернер. – М.: Педагогика, 2018. – 186 с.
4. Маркова, А. К. Формирование мотивации обучения / А.К. Маркова. – М.: Просвещение, 2019. – 175 с.
5. Матрос, Д. Ш. Метод проблемного обучения: теория и практика / Д.Ш. Матрос. – М.: Флинта, 2021. – 264 с.
6. Махмутов, М. И. Проблемное обучение. Основные вопросы теории / М.И. Махмутов. – М.: Педагогика, 2018. – 368 с.
7. Полат, Е. С. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Е.С. Полат. – М.: Академия, 2019. – 272 с.

Орлова В.С., учащаяся
Научный руководитель: Трошина Л.С.
ГБОУ «Школа №78», РФ
troshinals@mail.ru

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Актуальность исследования. Возможности развития экологического туризма в Донбассе, вопреки сложившемуся стереотипу о сугубо индустриальном характере региона, представляются не только реальными, но и стратегически важными. Эта территория, обладающая уникальным сочетанием степных ландшафтов, меловых гор, байрачных лесов и акваторий Северского Донца, нуждается сегодня в новой парадигме освоения. Экотуризм способен стать одним из ключевых элементов такой парадигмы, предлагая путь к восстановлению, основанный на осознании ценности природного наследия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам развития экологического туризма в Российской Федерации посвящены работы таких исследователей, как А. В. Дроздов, Т. К. Сергеева, В. В Храбовченко, А. И. Эйтингон и другие. Развитие экологического туризма в Донбассе привлекала внимание исследователей и практиков, хотя степень её разработанности остаётся недостаточной из-за сложной политической и социально-экономической ситуации в регионе. Анализ научных публикаций по экологическому туризму позволяет выделить ключевые

тенденции исследования данной проблематики. Отмечается отсутствие единого общепризнанного определения понятия, хотя большинство учёных (В.Н. Амитан, А.А. Лукьянченко, Ю.Д. Денисов и др.) согласны с его происхождением от экономиста-эколога Г. Цебаллос-Ласкурейна. Значительная часть исследований посвящена развитию экотуризма на особо охраняемых природных территориях, часто без акцента на урбанизированных пространствах. Многие работы рассматривают проблемы и перспективы развития через региональную призму, указывая на ключевые препятствия: отсутствие качественной инфраструктуры, грамотной рекламной кампании, кадровые проблемы и системного подхода в целом. Также подчеркивается насущная потребность развития экотуризма в густонаселенных регионах как необходимого условия для процветающего хозяйства и эстетического воспитания.

Целью исследования является анализ развития экологического туризма на урбанизированных территориях на примере Донецкой Народной Республики, выявление основных проблем процесса, определение перспектив и потенциальных возможностей для продвижения данного направления туризма.

Результаты исследования. Развитие экологического туризма на урбанизированной территории Донецкой Народной Республики сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем. Ключевой из них является наследие интенсивной промышленной деятельности, выраженное в значительной антропогенной трансформации ландшафтов, деградации почв, загрязнении атмосферы и водных объектов. Это формирует стойкий негативный имидж территории как экологически неблагополучной, что затрудняет её позиционирование в экотуристском сегменте [1].

Второй блок проблем относится к инфраструктурной недостаточности. Речь идёт не только об отсутствии специализированных эколого-туристических комплексов, сети маркированных троп (экопарковок, информационных центров), но и о базовых вопросах логистики, обеспечения безопасности и санитарных норм на потенциальных рекреационных объектах.

Третья значимая проблема – низкий уровень экологического сознания и культуры как среди части местного населения, так и среди потенциальных внутренних туристов, что ведёт к рискам вандализма и дополнительной рекреационной нагрузки на хрупкие восстановленные экосистемы.

Несмотря на проблемы, Донецкий край обладает уникальным потенциалом для развития именно урбоэкологического туризма. Главной возможностью является демонстрация процессов пост-индустриальной трансформации и рекультивации. Техногенные ландшафты (терриконы, карьеры, заброшенные промышленные зоны), проходящие этап естественного или искусственного заращивания, могут стать объектами показа. Создание на таких площадках геопарков или индустриально-экологических музеев под открытым небом представляет значительный интерес для определённых целевых аудиторий. Отдельным ресурсом выступают искусственные лесонасаждения, парки, ботанические сады и водоёмы, выполняющие роль «зелёных лёгких» в урбанизированной среде. Их адаптация под образовательные экологические маршруты (орнитологические, ботанические) является относительно малозатратным и эффективным направлением. Кроме того, сохранившиеся участки целинных степей, балки, долины малых рек вблизи городов требуют инвентаризации и могут стать основой для сети микро-заказников [2].

Ключевым объектом для становления экологического туризма в регионе можно считать национальный парк «Меотида». Он находится на юго-западе ДНР, занимая земли Новоазовского, Володарского и Мангушского муниципальных округов. Площадь охраняемой зоны превышает 21 000 гектаров, куда входит и акватория Азовского моря (более 14 000 гектаров). Датой основания парка считается 25 декабря 2009 года. Свое

название он унаследовал от Меотиды – исторической области проживания древнего народа меотов. Это же имя, означающее, по некоторым толкованиям, «кормилица», эллины давали и Азовскому морю.

В число первостепенных функций парка входят:

осуществление надзора за хозяйственной, рекреационной и научной деятельностью для защиты природных систем, объектов растительного и животного мира, а также памятников истории и культуры;

создание и использование научных методик охраны природы в условиях активной хозяйственной и рекреационной нагрузки, а также применение экологичных технологий в сельском хозяйстве;

формирование комфортных условий для организации туризма и отдыха;

нормирование потока посетителей в соответствии с предельно допустимыми рекреационными нагрузками.

Особую ценность этой территории определяет разнообразие биологических видов. Под охраной здесь находятся примерно 640 видов растений, около 390 видов животных и более 250 видов птиц. Многие из них являются редкими и занесены в Красную книгу.

В июле 2024 года был одобрен проект, направленный на возрождение туристской инфраструктуры национального парка «Меотида». Согласно планам, в период с 2026 по 2030 год будет проведено восстановление основных объектов. В частности, предусмотрено:

возведение визит-центра с конгресс-холлом на Кривой косе для проведения просветительских лекций и демонстрации фильмов о природном наследии парка и ДНР;

создание пешеходных экологических маршрутов «Путь вдоль лиманов» и «Таинственная Берда и ее чарующий мир»;

разработка водного маршрута протяженностью 8 километров для передвижения на катерах [3].

Помимо представленного плана развития инфраструктуры, можно сформулировать дополнительные предложения по реализации принципов экологического туризма в Донецкой Народной Республике, в том числе и на территории парка «Меотида».

Перспективы развития экологического туризма в регионе лежат в плоскости его глубокой интеграции с другими видами туристской активности и чёткой сегментации. Наиболее реалистичной представляется модель, сочетающая элементы промышленного, научного и образовательного туризма с экологической составляющей. Перспективным является создание межмуниципальных кластеров, где объекты культурно-исторического наследия сочетаются с рекреационными зонами на восстановленных территориях. Технологической перспективой выступает активное использование цифровых инструментов: разработка мобильных приложений с дополненной реальностью для маршрутов, виртуальные туры по заповедным зонам с ограниченным доступом, онлайн-мониторинг состояния экосистем. Это позволит минимизировать прямое антропогенное воздействие. Развитие волонтёрских программ по экологической реабилитации территорий также может стать отдельным туристическим продуктом, привлекающим сознательную аудиторию [4].

Выводы. Реалии Донецкой Народной Республики диктуют необходимость переосмысления традиционного понятия экологического туризма. В условиях высокой степени урбанизации и нарушенных природных комплексов акцент должен смещаться с созерцания эталонной природы на образовательные и реабилитационные аспекты. Предметом показа становится динамическое взаимодействие индустриального

прошлого, текущих восстановительных процессов и возможного устойчивого будущего. Ключевыми станут проекты не столько по созданию новых объектов, сколько по грамотной интерпретации существующего наследия и формированию новой экологической идентичности территории, что в долгосрочной перспективе способно стать основой для её устойчивого социально-экономического развития.

Необходимо подчеркнуть, что грамотная подготовка экологических путешествий невозможна без соответствующего обучения персонала. Специалисты, занимающиеся разработкой таких маршрутов сегодня, должны обладать не только профильными туристскими знаниями и пониманием экологических вопросов, но и навыками в области просветительской работы, направленной на экологическое воспитание участников поездок, в первую очередь молодежи. Таким образом, расширение сферы экотуризма в регионе закономерно повысит спрос на кадры, совмещающие экспертизу в обеих областях.

Список литературы:

1. Что такое экотуризм? Современная концепция экологического туризма – Дерсу Узала. Фонд развития экотуризма. – Текст: электронный. – URL: https://ecotours.ru/blog/novosti-zapovednyh-turov1/chto-takoe-ekoturizm-sovremennaya-koncepciya-ekologicheskogo-turizma?ysclid=m7yknk77o4700553733.
2. Национальный природный парк «Меотида» – Государственный комитет по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики. – Текст: электронный. – URL: https://gkecopoldnr.ru/22/03/2022/publication/meotida
3. Тихомирова, А. В. Экологический туризм / А.В. Тихомирова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Право. – 2020. – №1. – С. 80 – 83. – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskiy-turizm
4. Мишечкин, Г.В. Формирование туристской дестинации в Донецке: проблемы и перспективы / Г.В. Мишечкин, С.Н. Голубничая // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2017. – Т.11. – Вып. 2. – С. 118-124. DOI: 10.22412/1995-0411-2017-11-2-118-124.

Свитыч М.Д., студент
Научный руководитель: Чижикова О.А., канд. геогр. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
mishasvitich2007@gmail.com

ГИДРОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ АМАЗОНКИ И ЕЕ РОЛЬ В ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ОБОЛОЧКЕ ЗЕМЛИ

Актуальность. Река Амазонка и её бассейн представляют собой одну из наиболее значимых и уникальных природных систем на Земле. Обладая длиной около 6992 км, Амазонка является одной из двух самых длинных рек мира и безусловным лидером по объёму стока, сбрасывая в Атлантический океан до 209 миллионов литров воды каждую секунду [1]. Этот колоссальный объём пресной воды оказывает влияние на солёность океана на расстоянии до 160 км от берега, формируя уникальные морские экосистемы и влияя на глобальные океанические течения [2]. Бассейн Амазонки, занимающий площадь около 7 миллионов квадратных километров (сопоставимо с континентом Австралия), является домом для крупнейшего тропического леса планеты. Этот лес, часто называемый «лёгкими планеты», производит около 20% всего кислорода Земли и

играет критически важную роль в регулировании глобального климата, поглощая значительные объёмы углекислого газа [2]. Уникальность Амазонии также проявляется в её невероятном биоразнообразии, включающем более 3000 видов рыб, эндемичных розовых дельфинов, а также огромное количество видов растений и животных, многие из которых ещё не изучены [6]. Актуальность изучения Амазонки усиливается в контексте глобальных климатических изменений и антропогенного воздействия. Вырубка лесов, загрязнение вод и изменение климата представляют серьёзную угрозу для этой хрупкой экосистемы, что делает её сохранение приоритетной задачей для всего человечества [5].

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования Амазонки охватывают широкий спектр дисциплин, от гидрологии и климатологии до биологии и социологии. Работы по гидрологии реки фокусируются на динамике её водного режима, включая сезонные паводки, которые могут поднимать уровень воды на 10-15 метров, формируя уникальные пойменные леса [6]. Изучение «летающих рек» – потоков водяного пара, образующихся за счёт транспирации растений и переносящих влагу на тысячи километров, – подчёркивает роль Амазонского леса в формировании регионального и континентального климата [4].Биологические исследования продолжают открывать новые виды флоры и фауны, подтверждая статус Амазонии как одного из главных центров биоразнообразия. Особое внимание уделяется изучению уникальных адаптаций видов, таких как гигантская кувшинка Виктория-регия или электрический угорь [6]. Геологические исследования последних десятилетий привели к открытию подземной реки Хамза, текущей на глубине около 4 км и имеющей длину, сопоставимую с Амазонкой, что открывает новые перспективы для понимания гидрогеологических процессов региона [3].Исторические исследования продолжают уточнять детали открытия Амазонки европейцами, в частности экспедиции Франсиско де Орельяны в 1541-1542 годах, которая дала реке её современное название и стала одним из первых трансконтинентальных путешествий [7].

Цель исследования: рассмотреть комплексное значение реки Амазонки как глобальной природной системы, проанализировать её уникальные географические, гидрологические и биологические характеристики, а также оценить современные экологические вызовы и перспективы сохранения.

Результат исследования. Проведённый анализ позволил систематизировать ключевые аспекты Амазонки, подтверждающие её статус как величайшей реки планеты и её исключительную роль в глобальных природных процессах. Выявлены следующие основные результаты:

1. Географические и гидрологические рекорды: Амазонка не только является самой длинной рекой в мире (около 6992 км, конкурируя с Нилом), но и бесспорным лидером по объёму стока. Ежесекундно она сбрасывает в Атлантический океан до 209 миллионов литров воды, что эквивалентно наполнению 83 олимпийских бассейнов. Этот колоссальный объём пресной воды формирует уникальный пресноводный шлейф, который простирается на 160 км в Атлантику, существенно снижая солёность океана и влияя на местные морские экосистемы и глобальные океанические течения. Река охватывает территории пяти стран (Бразилия, Колумбия, Боливия, Эквадор, Перу), выступая их жизненно важной артерией и формируя уникальные ландшафты [1, 2].

2. Уникальная экосистема и биоразнообразие: бассейн Амазонки, занимающий около 7 млн км², является крупнейшим тропическим лесом планеты. Этот лес, известный как «лёгкие планеты», производит до 20% мирового кислорода и играет ключевую роль в поглощении углекислого газа, тем самым регулируя глобальный климат. Экосистема Амазонии является домом для беспрецедентного биоразнообразия: здесь обитает более 3000 видов рыб, включая эндемичных розовых дельфинов,

пираний, арапайм и электрических угрей. Флора региона представлена такими уникальными видами, как гигантская кувшинка Виктория-регия, каучуковое дерево гевея, какао и тысячи видов орхидей. Фауна включает ягуаров, анаконд, тапиров, ядовитых лягушек и множество видов птиц, что делает Амазонию одним из главных мировых центров биологического разнообразия [6].

3. Взаимосвязь природных систем и климатические механизмы: Амазонский лес активно участвует в формировании климата не только региона, но и всего континента. Миллиарды деревьев испаряют огромное количество влаги, создавая так называемые «летающие реки» – потоки водяного пара в атмосфере. Эти потоки переносят влагу на тысячи километров, вызывая дожди в других частях Южной Америки, включая Аргентину и Уругвай. Без этого механизма климат континента стал бы значительно суше. Удивительным фактом является также влияние пыли из пустыни Сахара: богатая фосфором и другими минералами, эта пыль переносится через Атлантический океан и служит жизненно важным удобрением для почв Амазонии, компенсируя вымывание питательных веществ обильными дождями [4].

4. Геологические открытия и особенности: помимо поверхностной реки, под Амазонкой на глубине около 4 км протекает подземная река Хамза. Её длина сопоставима с Амазонкой, а ширина достигает 400 км. Хамза представляет собой огромный, медленно текущий подземный резервуар пресной воды, что подчёркивает сложность и многослойность гидрогеологической системы региона. Регион также богат величественными водопадами, такими как Анхель (самый высокий в мире, 1054 м), Игуасу (82 м), Кукенан (610 м) и Кайетур (225 м), демонстрирующими мощь водной стихии и геологическую активность [3].Экологические вызовы и необходимость сохранения: Несмотря на свою мощь и устойчивость, экосистема Амазонки сталкивается с серьёзными угрозами. Вырубка лесов для сельского хозяйства и животноводства, незаконная добыча полезных ископаемых, строительство гидроэлектростанций и изменение климата приводят к потере биоразнообразия, деградации почв и изменению водного режима. Эти процессы не только угрожают уникальной флоре и фауне, но и имеют глобальные последствия для климата планеты. Сохранение Амазонки требует комплексного подхода, включающего международное сотрудничество, разработку и внедрение устойчивых практик землепользования, а также защиту прав коренных народов, которые являются хранителями этих территорий [5].

Вывод: Амазонка – это не просто река, а живой, динамичный организм, играющий центральную роль в поддержании экологического баланса планеты. Её уникальные географические, гидрологические и биологические характеристики делают её объектом непрерывного научного интереса и глобальной заботы. Сохранение Амазонки требует комплексного подхода, включающего международное сотрудничество, устойчивое развитие и защиту от антропогенного воздействия. Дальнейшие исследования и активные природоохранные меры критически важны для обеспечения будущего этой величайшей реки и всей планеты.

Список литературы:

1. Амазонки. Историко-географический аспект. – Текст: электронный. – URL: https://scienceforum.ru/2013/article/2013005903 (дата обращения 13.01.2026).

2. Амазонка. Большая российская энциклопедия. – Текст: электронный. – URL: https://bigenc.ru/c/amazonka-404383 (Дата обращения 13.01.2026).

3. На Земле существует река шириной 400 километров. – Текст: электронный. – URL: https://www.ufostation.net/readarticle.php?article_id=3243 (Дата обращения 13.01.2026).

4. Леса Амазонии производят около 20% кислорода на Земле? – Текст: электронный. – URL: https://www.hse.ru/expertise/news/866860816.html (Дата обращения 13.01.2026).

5. Дождевые леса Амазонии. – Текст: электронный. – URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/ (Дата обращения 13.01.2026).

6. Амазонка – где находится, описание, история. – Текст: электронный. – URL: https://www.votpusk.ru/article/attractions/amerika-yuzhnaya/amazonka_gde_nahoditsya_opisanie_istoriya-a (Дата обращения 13.01.2026).

7. Открытие великой реки. – Текст: электронный. – URL: https://djvu.online/file/p9nmWTSW3bGSt (дата обращения: 13.01.2026).

Цыбульский Н.Е., студент
Научный руководитель: Орлова Л.В.
Донецкий государственный университет, РФ
cybulskijnazar09@gmail.com

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ОБЪЕКТОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Актуальность. Формирование региональной идентичности в современных условиях является одним из ключевых факторов социальной стабильности и устойчивого развития территорий. Для Донецкой Народной Республики (ДНР) этот вопрос приобретает особую значимость ввиду глубоких социокультурных трансформаций и необходимости консолидации общества вокруг общих ценностей. Культурные объекты – памятники истории, музеи, театры и архитектурные ансамбли – выступают не только как материальные свидетельства прошлого, но и как активные трансляторы смыслов, формирующих чувство принадлежности к региону [4]. В условиях геополитических вызовов сохранение и актуализация культурного наследия Донбасса становятся фундаментом для укрепления исторической памяти и самосознания жителей, что определяет актуальность данного исследования [1].

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема региональной идентичности Донбасса и роли культурного наследия в её формировании находится в центре внимания многих современных исследователей, что обусловлено как историческими предпосылками, так и актуальными социокультурными процессами. Е.И. Петрова в своих работах глубоко анализирует, что основой идентичности народа Донбасса выступает русская культура, которая служит не просто культурным фоном, но и мощным объединяющим началом, духовным и культурным центром притяжения для жителей региона [4]. Этот аспект особенно важен в контексте формирования общерусской идентичности. Ю.А. Скорченко рассматривает историческую память как критический фактор формирования донбасской идентичности, указывая на роль «мест памяти» – конкретных культурных объектов и событий, которые становятся ключевыми точками в самоидентификации населения и передаче исторического опыта [6]. Т.В. Беспалова анализирует влияние разрушения и последующего восстановления объектов культурного наследия на массовое сознание в государствах де-факто, отмечая эффект «непостижимого воспоминания», который способствует консолидации общества вокруг общих трагических и героических событий [1]. Кроме того, исследования Э.Р. Пестряковой и В.А. Рыбачук акцентируют внимание на роли культовой архитектуры в поддержании религиозной идентичности и культурного разнообразия, что является неотъемлемой частью духовного ландшафта Донбасса [3]. В

работах Е.А. Гайворонского приводятся данные о состоянии государственного учёта объектов культурного наследия в ДНР, общее число которых превышает 2300 единиц, что подчеркивает масштабность ресурсной базы для формирования идентичности и необходимость системного подхода к их сохранению и использованию [2]. Эти исследования формируют комплексное представление о многомерности региональной идентичности и ключевой роли культурных объектов в её становлении.

Цель исследования: проанализировать роль и механизмы влияния ключевых культурных объектов Донецкой Народной Республики на процесс формирования и укрепления региональной идентичности населения в современных условиях.

Результат исследования. Проведённый анализ позволил систематизировать влияние культурных объектов на региональную идентичность ДНР по нескольким ключевым направлениям:

1. Мемориальные комплексы как символы исторической преемственности и героического нарратива. Мемориальные комплексы, такие как легендарная «Саур-Могила», являются не просто памятниками, но и мощными символами исторической преемственности и героического нарратива Донбасса. Восстановление этого разрушенного в ходе боевых действий объекта стало актом не только физического возрождения, но и символического утверждения стойкости и неразрывной связи поколений. Эти комплексы аккумулируют коллективную память о ключевых исторических событиях, включая Великую Отечественную войну и современные конфликты, превращаясь в сакральные точки регионального пространства. Здесь происходит активная идентификация жителей с героической историей и судьбой Донбасса, формируется чувство гордости и принадлежности к сообществу, пережившему испытания и сохранившему свою идентичность. Они служат местом паломничества и воспитания патриотизма, укрепляя общие ценности и идеалы [6, 1].

2. Индустриальное наследие и трудовая идентичность. Донбасс исторически является крупным промышленным регионом, и его индустриальное наследие играет ключевую роль в формировании трудовой идентичности. Памятники промышленной архитектуры, монументального искусства, посвященные труду шахтеров и металлургов (например, памятник «Слава Шахтёрскому труду» в Донецке, монументы в честь шахтёров в Макеевке и Горловке), закрепляют в сознании жителей образ Донбасса как индустриального сердца. Эти объекты не только напоминают о славном прошлом региона, но и транслируют ценности трудовой этики, коллективизма, солидарности и профессиональной гордости. Они являются фундаментальными компонентами регионального самосознания, выделяя регион в общероссийском культурном контексте и подчеркивая его вклад в развитие страны. Сохранение и популяризация индустриального наследия способствует укреплению чувства общности и преемственности поколений, формируя уникальный «донбасский характер» [5].

3. Музейные и театральные институции как центры культурного притяжения и трансляции ценностей. Донецкий государственный академический театр оперы и балета им. А.Б. Соловьяненко, Донецкая государственная академическая филармония, а также многочисленные художественные и краеведческие музеи республики выступают не просто хранителями культурного наследия, но и активными центрами культурного притяжения. Их регулярная деятельность, несмотря на сложные условия, формирует у жителей чувство «нормальности», стабильности и гордости за высокий культурный уровень региона. Эти институции способствуют не только эстетическому развитию, но и трансляции общечеловеческих и региональных ценностей, укрепляя привязанность к своей земле и способствуя интеграции в общероссийское культурное поле. Проведение выставок, фестивалей и образовательных программ на базе этих учреждений активно

вовлекает население в культурную жизнь, стимулируя формирование единого социокультурного пространства [4].

4. Сакральная архитектура и духовные ориентиры. Культовые сооружения, такие как Свято-Преображенский кафедральный собор в Донецке, Свято-Успенская Святогорская Лавра и другие православные храмы, играют исключительно важную роль в сохранении религиозной и духовной идентичности населения ДНР. Эти объекты выступают не только как архитектурные доминанты городов и поселков, но и как центры социальной сплоченности, поддерживающие традиционные ценности и обеспечивающие преемственность культурных традиций православия, которое является одной из фундаментальных основ регионального мировоззрения. В условиях современных вызовов, восстановление и поддержание культовых сооружений способствует укреплению морального духа населения, формированию чувства общности и принадлежности к единому духовному пространству, что особенно важно для консолидации общества [3].

Вывод. Культурные объекты Донецкой Народной Республики являются мощным и многогранным инструментом формирования региональной идентичности, выступая в роли не только материальных носителей исторической памяти, но и активных трансляторов ценностных ориентиров. Проведенный анализ демонстрирует, что мемориальные комплексы, индустриальные памятники, музейные и театральные институции, а также сакральная архитектура в совокупности создают уникальный социокультурный ландшафт. Этот ландшафт не просто отражает прошлое, но и активно участвует в конструировании настоящего и будущего региона. Он способствует сплочению общества вокруг общих исторических событий, трудовых традиций, культурных достижений и духовных ценностей. Укрепление чувства сопричастности к истории и будущему Донбасса через взаимодействие с этими объектами становится основой для формирования устойчивой региональной идентичности. В условиях современных вызовов, эффективная политика сохранения, восстановления и популяризации культурного наследия является не только залогом успешной интеграции региона в более широкое культурное пространство, но и ключевым фактором устойчивого развития его человеческого потенциала, обеспечивая преемственность поколений и сохранение уникального культурного кода Донбасса.

Список литературы:

1. Беспалова, Т. В. Роль культурного наследия в формировании исторической памяти в государствах де-факто (на примере ЛДНР) / Т. В. Беспалова. – Текст: электронный / Культурологический журнал. – 2019. – №3 (37). – С. 4. – ISSN 2222-2480 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kulturnogo-naslediya-v-formirovanii-istoricheskoy-pamyati-v-gosudarstvah-de-fakto-na-primere-ldnr (дата обращения: 01.04.2026).

2. Гайворонский, Е. А. Свод объектов культурного наследия Донецкой Народной Республики: постановка проблемы научно-теоретического обоснования и практического формирования / Е. А. Гайворонский. – Текст: электронный / Вестник Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. – 2024. – Выпуск 2024-2(166) Проблемы архитектуры и градостроительства. – С. 18-30. – ISSN 2519-2817. – URL: https://donnasa.ru/publish_house/journals/vestnik/2024/2024-2(166)/st_03_gayvoronskiy.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

3. Пестрякова, Э. Р. Роль культовой архитектуры в формировании городской среды Донецкого региона / Э. Р. Пестрякова, В. П. Рыбачук. – Текст: электронный / Вестник Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. – 2024. – Выпуск 2024-2(166) Проблемы архитектуры и градостроительства. – С. 156-161. – ISSN

2519-2817. – URL: https://donnasa.ru/publish_house/journals/vestnik/2024/2024-2(166)/st_21_pesryakova_rybachuk.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

4. Петрова, Е. И. Региональная идентичность народа Донбасса в поле общерусской идентичности / Е. И. Петрова. – Текст: электронный / Культура и цивилизация (Донецк). – 2023. – №1 – С. 72-83 – УДК 101.1::316 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-identichnost-naroda-donbassa-v-pole-obscherusskoy-identichnosti (дата обращения: 01.04.2026).

5. Рябинин, Е. В. Особенности формирования региональной политико-культурной идентичности Донбасса / Е. В. Рябинин. – Текст: электронный / PolitBook. – 2024. – №1. – С. 65-81 – DOI: 10.24412/2227-1538-2024-1-65-81 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-regionalnoy-politiko-kulturnoy-identichnosti-donbassa (дата обращения: 01.04.2026).

6. Скорченко, Ю. А. Историческая память как фактор формирования Донбасской идентичности / Ю. А. Скорченко. – Текст: электронный / Основы ЭУП. – 2022. – №1 (32). – С. 41-45 – УДК 177:930 – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskaya-pamyat-kak-faktor-formirovaniya-donbasskoy-identichnosti (дата обращения: 01.04.2026).

Секция «Дизайн визуальных коммуникаций»

Агиева П.Ю., студентка
Научный руководитель: Медведева Е.Р., канд. пед. наук, доцент
Донецкий государственный университет», РФ
polinax6x@gmail.com

РОЛЬ ВИЗУАЛЬНОГО ДИЗАЙНА КАК СПОСОБА СОХРАНЕНИЯ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ И ИСТОРИЧЕСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Актуальность. Работа посвящена анализу роли визуального дизайна в сохранении культурного наследия и формировании исторической идентичности в условиях глобальной цифровизации. Визуальный дизайн и культурное наследие тесно связаны, так как дизайн может служить инструментом сохранения, интерпретации и актуализации культурного наследия, а также его трансляции в современном контексте. Данное исследование отвечает на вызовы современности и открывает перспективы для практической реализации культурно-ориентированных дизайн-проектов.

Анализ последних исследований и публикаций. Основными материалами исследования послужили теоретические работы по дизайну визуальных коммуникаций и культурологии. Современные научные публикации 2024–2025 гг. подтверждают, что визуальный дизайн выступает не только средством эстетического оформления, но и стратегическим механизмом сохранения и актуализации культурного наследия. Два ключевых исследования – статья Гао Гуанминя «Исследование методов анализа и визуальной трансляции культурного наследия в дизайне городского бренда» (2025) и работа А. Ю. Демшиной «Культурное наследие в дизайне» (2024) – представляют взаимодополняющие подходы к проблеме, позволяющие систематизировать методологию трансляции традиционных элементов в современный визуальный язык [1]. Гао Гуанминь предлагает операциональную трёхэтапную модель визуальной трансляции: «культурная очистка – реконструкция формы – визуальная коммуникация». Автор анализирует успешные кейсы (Бишань – реинтерпретация масок Нуо, Людуань – ритмическая рекомпозиция орнаментов народа Яо, Юньнань – символизация цветового спектра царства Дянь) и формулирует четыре принципа визуальной стратегии: упрощение, семантическая согласованность, современная эстетика и системное единство [3].

А. Ю. Демшина рассматривает проблему с позиции междисциплинарной интерпретации. Автор выделяет основные формы работы с наследием в дизайне: реконструкцию, цитирование, стилизацию, деконструкцию, обращение к образно-эмоциональным аспектам, авторское переосмысление. Особое внимание уделяется этическим и правовым аспектам (уважение к первоисточнику, авторское право, мнение представителей культуры). В качестве практического примера приводится долгосрочный проект «Реставрация» (Е. Бадмаева, с 2006 г.), реализованный в сотрудничестве с музеями, КГИОП и научными институтами Санкт-Петербурга [1].

Цель исследования заключается в раскрытии роли визуального дизайна как эффективного инструмента сохранения культурного наследия и формирования исторической идентичности в условиях глобализации, цифровизации, преобразования традиционных ценностей культурного наследия в современные коммуникативные формы.

Результаты исследования. Визуальный дизайн перестаёт быть исключительно оформительским инструментом и превращается в мощный стратегический механизм сохранения культурного наследия. Он позволяет переводить традиционные символы и образы в современные формы, делая их доступными и привлекательными для новых

поколений, особенно для детей и молодёжи. Однако, несмотря на растущий интерес к теме, остаётся недостаточно разработанной методология применения творческих методов дизайна визуальных коммуникаций именно для сохранения и передачи исторической идентичности в условиях цифровой эпохи. Проведенное исследование позволило теоретически подтвердить и всесторонне раскрыть, что визуальный дизайн является ведущим инструментом для сохранения культурного наследия. В рамках работы были достигнуты следующие результаты:

выявлены и систематизированы основные проблемы, возникающие при взаимодействии визуального дизайна и культурного наследия;

проанализированы актуальные научные публикации (2024–2025 гг.), показавшие переход от описательных исследований к разработке конкретных методик визуальной трансляции. Отмечены общие тенденции: отказ от простых линейных моделей в пользу многоэтапных системных подходов, усиление внимания к коммуникативным аспектам, а также внедрение принципов современного дизайна (упрощение, смысловая согласованность, актуальная эстетика, системность);

обоснована двойственная функция визуального дизайна: он одновременно служит механизмом сохранения культурной памяти и инструментом ее активного возрождения и актуализации. Дизайн позволяет переводить традиционные символы, орнаменты, цветовые системы на современный визуальный язык, сохраняя их глубинное значение и повышая эффективность коммуникации;

сформулированы универсальные подходы к визуальной трансляции культурного наследия, включая многоэтапные модели (от культурной очистки до визуальной коммуникации) и стратегии, адаптированные под различные типы наследия. Подтверждена критическая важность междисциплинарного сотрудничества между дизайном, культурологией, семиотикой и сферой охраны культурного наследия.

Выводы. Полученные данные убедительно демонстрируют, что визуальный дизайн в современном научном и практическом контексте выходит за рамки вспомогательного оформления, становясь самостоятельным и ключевым механизмом. Исследование подтверждает значительный потенциал для дальнейшего развития этого направления как в теоретическом, так и в прикладном плане. Основные результаты работы вносят существенный вклад в формирование научно обоснованной методологии использования визуального дизайна как способа сохранения культурного наследия и исторической идентичности.

Список литературы:

1. Демшина, А. Ю. Культурное наследие в дизайне / А. Ю. Демшина // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. – 2024. – № 4 (61). – С. 31–36. – DOI: 10.30725/2619–0303-2024-4-31-36 (дата обращения 01.04.26).

2. Визуальные искусства и их роль в дизайне. – Текст: электронный // w2you.ru : [сайт]. – URL: https://www.w2you.ru/blog/vizualnye-iskusstva-i-ikh-rol-v-dizayne (дата обращения: 01.04.2026).

3. Гао, Г. Исследование методов анализа и визуальной трансляции культурного наследия в дизайне городского бренда / Г. Гао. – Текст: электронный // Культура и искусство. – 2025. – № 7. – DOI: 10.7256/2454–0625.2025.7.75110. – EDN: BHMNFB. – URL: https://www.nbpublish.com/library_read_article.php?id=75110 (дата обращения: 03.04.2026).

4. Медведева, Е. Р. Современные тенденции в разработке айдентики бренда на примере разработки айдентики коммуникационного центра искусств / Е Р. Медведева, П. Ю. Мурашкина // Дизайн: теория и практика: Материалы XVI Международной научно-практической интернет-конференции (Донецк, 16 мая 2025 г.) / под общей редакцией доц. А. В. Трошкина. – Донецк: ДонГУ, 2025. – Вып. 16. – 620 с. – С. 70–72.

Баранова Т.Е., студентка
Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю., канд. пед. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
tatyanabaranova1105@mail.ru

РУСИФИКАЦИЯ БРЕНДИНГА: ДИЗАЙН-ПРИНЦИПЫ И ВЛИЯНИЕ НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА

Актуальность. С 1 марта 2026 года в России действуют новые требования к использованию русского языка в публичном пространстве [3]. Это касается вывесок, меню, ценников и других элементов визуальной среды. Для дизайнеров это означает необходимость пересмотра подходов к созданию фирменного стиля. Визуальная адаптация бренда под кириллицу – это не просто замена латинских букв на русские, а комплексная дизайнерская задача, затрагивающая типографику, композицию, цветовые решения и общую стилистику бренда. В условиях, когда многие компании вынуждены менять вывески и названия, остро встаёт вопрос: как выполнить эту работу профессионально, сохранив узнаваемость бренда и даже улучшив его восприятие потребителем [1]. От качества дизайнерских решений зависит, сохранит ли бизнес свою аудиторию или потеряет её из-за неаккуратной или непродуманной визуальной адаптации.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной литературе вопросы визуальной идентичности бренда рассматриваются с разных позиций. Булатская П. В. отмечает, что стратегия визуальных коммуникаций включает два компонента: дизайн связи (содержание и контекст сообщений) и графический дизайн (создание визуальных элементов). Важнейшим аспектом является формирование целостной визуальной системы, поддерживающей идентичность бренда на всех носителях [4]. Езерский А. Д. и Гвоздь С. Г., применяя нейромаркетинговый подход, показывают, что визуальная идентичность бренда напрямую влияет на его восприятие на уровне подсознания, формируя доверие и эмоциональную связь с потребителем [1]. Авторы подчёркивают, что грамотно выстроенный фирменный стиль упрощает маркетинговые коммуникации и повышает эстетическую ценность продукции. Лобандиевская Е. И. в своей работе подчёркивает, что логотип и другие визуальные элементы работают как носители смыслов, вызывая у потребителей определённые ассоциации, мнения и эмоции, которые могут быть как позитивными, так и негативными в зависимости от качества исполнения [2]. При этом проблема именно адаптации существующих брендов под кириллицу как отдельная дизайнерская задача остаётся малоизученной. Большинство исследований посвящены созданию брендов с нуля или общим вопросам типографики, но не рассматривают специфику перевода уже сложившегося визуального образа на другой графический язык. Это определяет актуальность данного исследования.

Цель исследования – выявить ключевые дизайн-принципы русификации фирменного стиля и показать, как визуальные решения в этом процессе влияют на восприятие бренда потребителем.

Для достижения этой цели необходимо определить основные визуальные элементы, требующие адаптации при переходе на кириллицу, описать типичные ошибки, возникающие при механической замене латиницы, и предложить практические рекомендации для дизайнеров, работающих над русификацией брендов.

Результаты исследования. Русификация брендинга – это многоэтапный дизайнерский процесс, требующий внимания к деталям и понимания особенностей русской типографики. С точки зрения визуальных коммуникаций, ключевым становится сохранение идентичности бренда при смене графического языка. Рассмотрим пять основных дизайн-аспектов, каждый из которых требует отдельной проработки.

1. Адаптация логотипа. Простая замена латиницы на кириллицу разрушает гармонию знака, поскольку кириллические символы имеют иную геометрию: высоту строчных и прописных, ширину, насыщенность, скругления, толщину штрихов. Например, буквы «ж», «щ», «ы» требуют больше пространства, чем их латинские аналоги, а буквы «ф», «в», «р» имеют иное начертание. Дизайнеру необходимо вручную корректировать каждый знак, чтобы сохранить визуальный баланс и пропорции исходного логотипа. В некоторых случаях требуется полная перерисовка логотипа с сохранением только общей композиции и цветового решения.

2. Типографика. Не все западные шрифты имеют качественную кириллическую версию. Часто буквы выглядят неестественно: нарушена толщина штрихов, не соблюдены пропорции, плохо прописаны сложные символы, отсутствует визуальная связь между соседними буквами. Дизайнер должен либо выбирать шрифты с изначально проработанной кириллицей, либо адаптировать существующие гарнитуры, дорабатывая проблемные знаки. Важно также сохранить единую стилистику шрифтов во всей визуальной коммуникации бренда: на сайте, в цифровых каналах, на упаковке, в печатной продукции. Разные шрифты для разных носителей создают визуальный шум и разрушают целостность восприятия бренда.

3. Композиция носителей. Русские слова в среднем на 10–20% длиннее английских аналогов. Это влияет на макеты вывесок, визиток, упаковки, меню, постеров. То, что гармонично смотрелось с латиницей, при замене на кириллицу может выйти за границы носителя, создать визуальный дисбаланс или сжаться до нечитаемого размера. Дизайнеру приходится пересматривать сетки, межбуквенные интервалы (кернинг и трекинг), расположение элементов, а иногда и менять композицию целиком.

4. Цвет и образная система. При переходе на кириллицу важно сохранить цветовую гамму и общую стилистику бренда. Резкая смена визуального кода разрушает накопленную узнаваемость и может отпугнуть постоянных клиентов. Оптимальная стратегия – постепенное введение новых элементов, при котором старые и новые носители некоторое время сосуществуют. Например, сначала можно обновить вывеску и сайт, оставив старый логотип на упаковке, а затем постепенно заменять остальные элементы. Это позволяет потребителю привыкнуть к новому визуальному языку без потери доверия.

5. Системность. Все новые визуальные элементы должны быть сведены в обновлённый брендбук с чёткими правилами использования кириллического логотипа, шрифтов, цветов и композиционных решений на разных носителях. Брендбук – это документ, который фиксирует все визуальные стандарты бренда и служит руководством для дизайнеров и подрядчиков. Без него неизбежны ошибки при изготовлении вывесок, печати упаковки, создании рекламных материалов.

Логическая цепочка восприятия при русификации бренда выглядит следующим образом. Качественная визуальная адаптация обеспечивает понятность и читаемость всех элементов бренда. Понятность снижает когнитивную нагрузку на потребителя: ему не нужно догадываться, что написано, он просто читает и понимает. Это создаёт ощущение привычности и комфорта. Когда потребитель привыкает к новому визуальному образу и не испытывает дискомфорта, начинает формироваться доверие. Доверие закрепляется через положительный опыт взаимодействия с брендом и превращается в лояльность. Лояльный потребитель не только возвращается сам, но и рекомендует бренд знакомым, что напрямую влияет на экономические показатели бизнеса.

Практические рекомендации по дизайну при русификации бренда. При переходе на кириллицу дизайнеру важно учитывать несколько ключевых моментов. При адаптации логотипа нельзя просто заменить латинские буквы на русские – требуется ручная подгонка каждого знака для сохранения визуального баланса, так как

кириллические символы имеют другую высоту, ширину и насыщенность. Выбор шрифта должен учитывать особенности русской типографики: не все западные гарнитуры корректно отображают кириллицу, часто страдают буквы «ж», «щ», «ы», «э», «ъ», «ь». Лучше использовать шрифты с изначально проработанной кириллической версией, созданные профессиональными типографами. Важно сохранить цветовую гамму и общую стилистику бренда, а оптимальная стратегия – постепенное введение новых элементов, чтобы клиенты успели привыкнуть и не испытали стресс от резкой смены образа. Стоит продумать композицию носителей: русские слова длиннее английских, поэтому макеты визиток, меню, постеров, вывесок могут потребовать перекомпоновки, изменения размера шрифта или увеличения свободного пространства вокруг текста. Наконец, все новые визуальные элементы следует свести в обновлённый брендбук с чёткими правилами использования кириллического логотипа, шрифтов и цветов на разных носителях – от наружной вывески до цифровых аватаров.

Выводы. Русификация брендинга – это комплексная дизайнерская задача, требующая профессиональной проработки на нескольких уровнях: логотип (ручная подгонка каждого символа с учётом особенностей кириллической геометрии), типографика (выбор качественных кириллических гарнитур или доработка существующих), композиция (пересмотр макетов с учётом большей длины русских слов и переработка сеток), цветовая гамма (сохранение идентичности для узнаваемости) и системность (обновление брендбука с фиксацией всех новых правил). Исследования показывают, что качественная визуальная адаптация напрямую влияет на восприятие бренда потребителем, формируя доверие и лояльность [1]. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка типологических рекомендаций по адаптации разных типов логотипов под кириллицу, а также анализ конкретных кейсов российских брендов, прошедших через этот процесс, и оценка изменений их экономических показателей.

Список литературы:

1. Езерский, А.Д. Психологическое воздействие фирменного стиля: нейромаркетинговый подход к оценке эффективности визуальной идентичности / А.Д. Езерский, С.Г. Гвоздь. – Текст: электронный // Актуальные проблемы мировой экономики и менеджмента: материалы Международной интернет-конференции. – Гомель: БТЭУ, 2025. – С. 115–116. – URL: http://lib.i-bteu.by/handle/22092014/6744 (дата обращения: 25.03.2026).

2. Лобандиевская, Е.И. Роль логотипов в формировании узнаваемости и доверия к бренду / Е.И. Лобандиевская. – Текст: электронный // Экономика и маркетинг в промышленности: материалы студенческой научно-технической конференции. – Минск: БНТУ, 2025. – С. 181–183. – URL: https://rep.bntu.by/handle/data/159706 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Кириллица обогнала латиницу на 20% после принятия закона № 168-ФЗ. – РБК Компании, 02.03.2026. – Текст: электронный. – URL: https://companies.rbc.ru/news/0wCOjvmeg4/kirillitsa-obognala-latinitsu-na-20-posle-prinyatiya-zakona-168-fz/ (дата обращения: 25.03.2026).

4. Булатская, П.В. Особенности применения стратегий визуальных коммуникаций для рекламных кампаний / П.В. Булатская. – Текст: электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 11–2. – С. 395–400. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-strategiy-vizualnyh-kommunikatsiy-dlya-reklamnyh-kompaniy (дата обращения: 25.03.2026).

Божко Д.А., студентка
Научный руководитель: Радионова Э.Д., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
bozhkodaniela@gmail.com

ПОЧЕМУ БРЕНДУ НУЖЕН ВИЗУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Актуальность. Современный человек ежедневно сталкивается с огромным количеством визуальной информации. Реклама, упаковка, сайты и социальные сети формируют насыщенную визуальную среду, в которой бренды конкурируют за внимание аудитории. В таких условиях у компании есть всего несколько секунд, чтобы заинтересовать потенциального потребителя.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами визуального и фирменного стиля занимались зарубежные исследователи, такие как: Капферер Ж.-Н., Котлер Ф., а также отечественные: Кириллова И. Л., Ромат Е. В., Солтанова, О. С. и другие.

Цель исследования – проанализировать роль визуального стиля в системе брендинга и определить его влияние на восприятие бренда потребителями. В работе также ставится задача показать, каким образом целостный и продуманный визуальный стиль способствует повышению узнаваемости бренда, формированию эмоциональной связи с аудиторией и укреплению конкурентных позиций компании на рынке.

Результаты исследования. Визуальный стиль – это не набор отдельных элементов дизайна, а целостная система визуальной идентификации. Он включает логотип, фирменные цвета, шрифты, графику, иллюстрации и правила их использования. Все элементы визуального стиля взаимосвязаны и работают на создание единого образа бренда. Последовательность в применении визуальных решений позволяет избежать хаотичности и формирует стабильное визуальное восприятие. Чем чаще человек видит повторяющиеся визуальные элементы, тем быстрее он запоминает бренд. Цвета и формы зачастую откладываются в памяти сильнее, чем название. Благодаря этому бренд может быть узнаваем даже без логотипа или текста. Узнаваемость напрямую влияет на выбор потребителя, особенно в ситуациях быстрого принятия решений [2].

Во многих сферах рынка компании предлагают схожие товары и услуги, из-за чего потребителю сложно сделать осознанный выбор. В такой ситуации визуальный стиль становится одним из ключевых способов отличия бренда от конкурентов. Уникальное дизайнерское решение помогает привлечь внимание и выделиться среди однотипных предложений [2]. Часто именно внешний вид продукта играет решающую роль при первом знакомстве с брендом. В качестве примера можно рассмотреть бренд Apple, который выделяется сдержанным минималистичным визуальным стилем. Простые формы, нейтральная цветовая палитра и обилие свободного пространства создают ощущение качества и технологичности. Аналогичный подход можно наблюдать у бренда Xiaomi, использующего лаконичный дизайн и ограниченную цветовую гамму для формирования образа доступной и современной техники. Единый визуальный стиль формирует ощущение порядка и профессионализма. Когда бренд последовательно использует одни и те же визуальные решения на всех носителях, он воспринимается как надежный и продуманный. Несогласованность в дизайне, напротив, может вызвать недоверие и снизить репутацию компании [3]. Визуальный стиль бренда оказывает эмоциональное воздействие на аудиторию, часто на подсознательном уровне. Цвета, формы и композиционные решения вызывают определенные ассоциации еще до осознания их смысла. Теплые оттенки создают ощущение уюта и энергии, холодные ассоциируются со стабильностью и

спокойствием. Округлые формы воспринимаются как дружелюбные, а угловатые – как строгие и динамичные. Эмоции, возникающие при взаимодействии с визуальным образом бренда, напрямую влияют на отношение к нему. Если дизайн вызывает положительные чувства, у потребителя формируется доверие и симпатия. В условиях выбора между схожими продуктами именно эмоциональное впечатление часто становится решающим фактором. Визуальный стиль отражает ценности и характер бренда. Через дизайн компания транслирует, какой она хочет быть в глазах аудитории. Так, экологически ориентированные бренды, например, «ВкусВилл», используют натуральные оттенки и простые формы, подчеркивая заботу о природе и человеке. Премиальные бренды, такие как «Газпром Нефть», применяют строгие цветовые решения и сдержанную типографику, формируя образ надежности и статуса. В цифровой среде значение визуального стиля возрастает еще больше. Пользователь постоянно взаимодействует с интерфейсами сайтов и мобильных приложений, поэтому единый визуальный язык упрощает навигацию и улучшает пользовательский опыт. Это напрямую влияет на лояльность аудитории и желание возвращаться к бренду [5]. Визуальный стиль влияет на бренд не только в момент первого контакта, но и в долгосрочной перспективе. Со временем он становится частью идентичности компании и закрепляется в сознании потребителей. Последовательное использование визуальных элементов формирует устойчивые ассоциации, благодаря которым бренд остается узнаваемым на протяжении многих лет. Примером долговременной визуальной идентичности может служить бренд Coca-Cola. Несмотря на обновления дизайна, ключевые элементы – красный цвет и фирменный шрифт – сохраняются десятилетиями. Это позволяет бренду адаптироваться к современным тенденциям, не теряя своей узнаваемости и доверия аудитории [1].

Выводы. Визуальный стиль является стратегическим инструментом бренда, влияющим на его восприятие, эмоции и доверие аудитории. Он помогает бренду быть заметным, понятным и конкурентоспособным. В современных условиях грамотно выстроенный визуальный стиль становится необходимой частью успешного развития компании.

Список литературы:

1. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. – Москва: Вершина, 2007. – 448 с.

2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

3. Шарков, Ф. И. Имидж и бренд организации : учебное пособие / Ф. И. Шарков. – М. : Дашков и К°, 2020. – 348 с.

4. Солтанова, О. С. Фирменный стиль как инструмент эффективной визуализации / О. С. Солтанова, И. Л. Кириллова // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК-2024): сб. материалов Национальной (с международным участием) молодежной научно-технической конференции. – Иваново : Ивановский государственный политехнический университет, 2024. – № 1. – С. 902-904.

5. Ромат, Е. В. Реклама : учебник для вузов. – 8-е изд., перераб. и доп. / Е. В. Ромат. – СПб. : Питер, 2020. – 544 с.

Буряк И.В., студентка
Научный руководитель: Радионова Э.Д., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
buryachok017@gmail.com

ЭТИКА ДИЗАЙНА ЦИФРОВЫХ ИНТЕРФЕЙСОВ ДЛЯ ДОШКОЛЬНИКОВ: МЕЖДУ ВОВЛЕЧЕНИЕМ И МАНИПУЛЯЦИЕЙ

Актуальность. Дизайн интерфейсов для дошкольников стал мощным инструментом коммуникации, напрямую влияющим на развитие ребёнка. Однако бизнес-модели, основанные на удержании внимания, часто приводят к использованию манипулятивных практик, эксплуатирующих возрастные особенности психики. Это создаёт конфликт между развивающим потенциалом цифровой среды и рисками для цифрового благополучия ребёнка.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами этики дизайна цифровых интерфейсов для дошкольников в последнее время занимались следующие авторы: Е. Ю. Зотова, Т. А. Нестик, Е. И. Рассказова, Г. У. Солдатова.

Цель исследования – провести критический анализ манипулятивных практик в дизайне цифровых интерфейсов для детей дошкольного возраста и разработка на этой основе концептуальной системы принципов этичного дизайна, направленной на минимизацию вреда и поддержку здорового, развивающего взаимодействия ребёнка с цифровой средой.

Результаты исследования. Проблематика дизайна для детей находится на стыке нескольких дисциплин. В области Human-Computer Interaction (HCI) сформировался подход, ориентированный на ребёнка, который подчёркивает важность вовлечения детей в процесс проектирования для создания релевантных и удобных продуктов [2, с. 45–78].

Психологический аспект детально исследован в работах Г. У. Солдатовой и её коллег, которые анализируют цифровую социализацию как процесс, в ходе которого интерфейсы активно формируют паттерны поведения, внимания и социального взаимодействия ребёнка, выделяя при этом риски, связанные с ослаблением волевой регуляции и ростом зависимости от цифровых стимулов [3, с. 102–134]. Нормативным ответом на эти риски стал «Кодекс дизайна, соответствующего возрасту» (ICO, Великобритания), устанавливающий 15 стандартов, обязывающих ставить наилучшие интересы ребёнка во главу угла при проектировании онлайн-сервисов [1, с. 8–10]. Концептуальным инструментом для критики неэтичных практик является теория «тёмных паттернов», определяющая их как интерфейсные решения, обманывающие или манипулирующие пользователем. В современном контексте проблема также рассматривается через призму цифрового благополучия. Рассмотрим систему манипулятивных паттернов в детских интерфейсах. Практический анализ популярных приложений для дошкольников позволил выявить три системных направления манипулятивного воздействия. Подрыв агентства и ограничение контроля. Агентство – способность к самостоятельному, осознанному действию – является основой развития. Однако многие интерфейсы сознательно его ослабляют. Наиболее распространённым приёмом является безусловное авто воспроизведение контента, лишающее ребёнка возможности сделать паузу по собственной воле и формирующее поведенческие петли, сходные с зависимостью [3, с. 187]. Столь же проблематично намеренное скрытие или усложнение элементов управления (кнопок «пауза», «выход»), что превращает цифровую сессию в ловушку и прямо противоречит принципам доступности, закреплённым в «Кодексе дизайна» [1, с. 34]. Существует визуальный обман и эксплуатация доверия. В условиях несформированной медиаграмотности дошкольники

крайне уязвимы к дизайну, стирающему границы. Классическим «тёмным паттерном» является камуфляж рекламы под игровой элемент, когда кнопка закрытия баннера маскируется под часть пазла или привлекательный предмет. Ребёнок, стремясь продолжить игру, совершает непреднамеренное действие. Подобный дизайн не только провоцирует нежелательные клики, но и подрывает базовое доверие к цифровой среде, препятствуя формированию навыков безопасного взаимодействия [3, с. 215]. Многие приложения используют виртуальных персонажей для мягкого принуждения. Персонаж может «грустить» или «болеть», если ребёнок не выполняет целевое действие (просмотр рекламы, запрос покупки), эксплуатируя детскую эмпатию и «магическое» мышление. Это создаёт у ребёнка необоснованное чувство вины и тревоги, негативно влияя на самооценку [3, с. 156–158]. Важными являются принципы этичного дизайна как конструктивный ответ. В противовес выявленным практикам предлагается система из четырёх взаимосвязанных принципов, задающих новую философию проектирования. Принцип укрепления агентства и гарантии контроля. Этичный интерфейс должен усиливать у ребёнка чувство компетентности и управления. Для этого необходима ясная, неизменная архитектура управления, где ключевые решения (остановка, выход) остаются простыми, очевидными и всегда доступными. Этот подход, согласующийся с идеей партисипаторного дизайна [2], обеспечивает психологическую безопасность и соответствует регуляторным требованиям [1]. Принцип абсолютной смысловой и визуальной прозрачности. Дизайн должен быть проводником, помогающим ребёнку различать типы контента. Игровая деятельность, обучение, реклама и настройки требуют чёткого стилистического и семантического разграничения. Такая прозрачность защищает от манипуляций и одновременно воспитывает основы медиаграмотности [3]. Принцип уважения к когнитивным ресурсам и проектирование ритма. Вопреки модели бесконечного вовлечения, этичный дизайн должен учитывать необходимость отдыха. Это предполагает структурирование контента вокруг завершённых блоков, отказ от авто воспроизведения и создание в интерфейсе естественных точек для паузы, что способствует развитию саморегуляции и предотвращает цифровую перегрузку, поддерживая баланс цифрового благополучия. Принцип диадического проектирования (учёт пары «ребёнок-взрослый»). Поскольку использование продукта дошкольником всегда опосредовано взрослым, дизайн должен учитывать эту диаду. Инструменты родительского контроля (таймеры, фильтры) должны быть органично и ненавязчиво интегрированы в пользовательский опыт, будучи понятными для обеих сторон.

Выводы. Исследование выявило, что манипулятивные паттерны в детских интерфейсах представляют системную угрозу. В ответ предложена система принципов этичного дизайна: предсказуемость, прозрачность, уважение к вниманию и учёт роли родителя. Их реализация требует пересмотра бизнес-моделей, образовательных программ и регуляторных подходов, чтобы превратить цифровую среду для дошкольников в безопасное пространство для развития.

Список литературы:

1. Дизайн, соответствующий возрасту: свод правил для онлайн-сервисов = Age appropriate design: a code of practice for online services. – [Лондон] : Офис Уполномоченного по информации (Information Commissioner’s Office), 2020. – 149 с.

2. Друин, А. Мобильные технологии для детей: проектирование для взаимодействия и обучения / под ред. А. Друин ; [пер. с англ.]. – Берлингтон, Массачусетс : Morgan Kaufmann Publishers/Elsevier, 2009. – XXI. – 353 с.

3. Цифровая социализация в культурно-исторической парадигме: изменяющийся ребенок в изменяющемся мире / Г. У. Солдатова, Т. А. Нестик, Е. И. Рассказова, Е. Ю. Зотова. – Москва : Смысл, 2018. – 331 с.

Васильев Р.Р., студент
Научный руководитель: Мала Т.В., канд. пед. наук, доцент
Луганская государственная академия культуры и искусств
имени Михаила Матусовского, РФ
rus_vasilev_04@mail.ru

РЕКЛАМНО-ГРАФИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС МУЗЕЯ ИСТОРИИ И КУЛЬТУРЫ ГОРОДА ЛУГАНСКА: ВИЗУАЛЬНЫЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Актуальность. Настоящая статья посвящена исследованию роли рекламно-графического комплекса Музея истории и культуры города Луганска в процессе формирования региональной идентичности. Анализируется влияние визуальных элементов, таких как логотип, фирменный стиль, полиграфическая продукция и наружная реклама, на восприятие музейного учреждения и его вклада в консолидацию локального сообщества. Исследуются теоретические основы формирования идентичности в контексте музеефикации и визуальных коммуникаций, а также прикладные аспекты разработки и применения рекламно-графического комплекса.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами рекламы в деятельности музеев, ролью графического дизайна в продвижении культурных учреждений занимались следующие авторы: Вожева Л.Б., Лебедев А. М. и другие.

Цель исследования – показать рекламно-графический комплекс музея истории и культуры города Луганска.

Результаты исследования. Современная музейная деятельность выходит за рамки традиционного сохранения и экспонирования артефактов. Музеи, как институты культуры, играют активную роль в формировании общественного сознания, в том числе и в контексте региональной идентичности. Визуальные коммуникации, будучи мощным инструментом воздействия, становятся неотъемлемой частью этой деятельности. Рекламно-графический комплекс музея, выступая в роли своеобразного «визуального кода», способен транслировать ценности, историю и культурный код конкретного региона, способствуя его узнаваемости и целостности.

Формирование региональной идентичности, представляющей собой сложное социокультурное явление, основано на общности исторической памяти, территориальной принадлежности, культурных традиций и ценностей. В условиях глобализации и информационного общества, когда границы становятся все более проницаемыми, роль визуальных символов и образов в консолидации регионального самосознания возрастает. Музеи, будучи хранителями и интерпретаторами локальной истории, обладают уникальным потенциалом для создания и трансляции этих символов.

Рекламно-графический комплекс, в данном контексте, понимается как совокупность взаимосвязанных визуальных элементов, обеспечивающих целостное и узнаваемое представление музейного учреждения [2]. Этот комплекс включает в себя:

1. Логотип и фирменный стиль: визуальная основа, отражающая суть музея, его миссию и ценности. Логотип должен быть лаконичным, запоминающимся и коррелировать с историко-культурным контекстом города. Фирменный стиль обеспечивает единообразие визуального языка во всех коммуникационных материалах.
2. Полиграфическая продукция: буклеты, афиши, каталоги, приглашения – эти носители информации играют ключевую роль в привлечении посетителей и популяризации музейных выставок и мероприятий. Их дизайн должен соответствовать общей стилистике музея и быть информативным.

3. Наружная реклама: вывески, баннеры, указатели; элементы, формирующие визуальный образ музея в городской среде, делая его доступным и привлекательным.

4. Цифровые коммуникации: веб-сайт, социальные сети, мультимедийные презентации – эти современные инструменты позволяют расширить охват аудитории и создать интерактивное пространство для знакомства с экспозицией и историей города.

Анализ рекламно-графического комплекса Музея истории и культуры города Луганска: разработка и внедрение целенаправленного рекламно-графического комплекса для Музея истории и культуры города Луганска является стратегически важной задачей.

Эффективный комплекс должен:

1. Отражать уникальность луганской истории и культуры: визуальные решения должны опираться на знаковые образы, символы, исторические периоды, характерные именно для Луганщины. Это может быть связано с индустриальным прошлым города, его ролью в истории региона, культурными достижениями.

2. Формировать позитивный имидж музея: современный, эстетически привлекательный и информационно насыщенный визуальный ряд способствует привлечению внимания как местных жителей, так и туристов, укрепляя статус музея как важного культурного центра.

3. Способствовать консолидации местного сообщества: через общие визуальные символы, связанные с историей и культурой родного края, музей может стимулировать чувство принадлежности и гордости за свой город, способствуя формированию и укреплению региональной идентичности.

4. Обеспечивать преемственность поколений: визуальная трансляция исторического наследия через понятный и современный графический язык способствует передаче ценностей и знаний от старшего поколения к младшему.

Практические аспекты разработки: создание эффективного рекламно-графического комплекса требует междисциплинарного подхода, включающего социологические исследования, исторический анализ, дизайнерскую разработку и маркетинговые стратегии. Важно учитывать целевую аудиторию, контекст использования визуальных материалов и их соответствие общей концепции музея.

Выводы. Рекламно-графический комплекс Музея истории и культуры города Луганска является мощным инструментом визуальной коммуникации, способным оказывать значительное влияние на формирование региональной идентичности. Целенаправленная разработка и применение данного комплекса, основанного на принципах эстетики, информативности и социокультурной целесообразности, позволит музею не только выполнять свои основные функции, но и стать активным участником в процессе сохранения, развития и трансляции уникального культурного кода города Луганска. Это, в свою очередь, будет способствовать укреплению чувства гражданской принадлежности и локальной самоидентификации жителей региона.

Список литературы:

1. Жукова, Н.А. Брендинг в современном музейном деле / Н.А. Жукова. — Текст : электронный // Universum: филология и искусствоведение. – 2022. – № 12(102). – URL: https://7universum.com/ru/philology/archive/item/14760.

2. Лебедев, А.В. Виртуализация музея или новая предметность? / А.В. Лебедев // Музейное проектирование / Рос. ин-т культурологии; сост. А. В. Лебедев ; отв. ред. А.А. Щербакова. – М., 2009. – С. 77–97.

3. Реклама: принципы и практика / Уэллс У., Бернетт Дж. [и др.]. – Питер, 2001. – 736 с.

4. Вожева, Л.Б. Региональная идентичность в музейном пространстве: связь поколений / Л. Б. Вожева, И. В. Вожев. – Текст : электронный // Электронный научный архив УрФУ. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/63370/1/978-5-8295-0576-9_2018_017.pdf.

Воронюк А.Ю., студентка
Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю., канд. пед. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
yu.troshkina@mail.ru

РАЗРАБОТКА ФИРМЕННОГО СТИЛЯ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕНТРОВ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПОВ ИНКЛЮЗИВНОГО ДИЗАЙНА

Актуальность. В современном мире культурные центры играют ключевую роль в формировании инклюзивной среды, где каждый человек, независимо от своих физических возможностей, может получить доступ к культурным ценностям. Разработка фирменного стиля для таких учреждений требует особого подхода с учетом принципов инклюзивного дизайна. Это актуальная тема, сочетающая брендинг и доступность для всех групп аудитории.

Анализ последних исследований и публикаций подчеркивают необходимость универсальности, тактильной навигации и многомерных символов для инклюзии. Агентство DS1 Branding разработали айдентику инклюзивного центра «Точки зрения», созданного на базе государственной библиотеки для слепых и слабовидящих в Санкт-Петербурге [8]. В числе его направлений – не только основная деятельность, но и доставка книг на дом, организация мероприятий и коворкинга. Предпроектные исследования агентства DS1 Branding показали, что инклюзивный дизайн требует учета разнообразия пользователей: физических, когнитивных и сенсорных особенностей с акцентом на универсальность и понятность элементов стиля. Фирменный стиль был разработан адаптивным и трансформируемым для разных носителей, включая тактильные форматы (шрифт Брайля).

Агентство «Андва» разработало стиль для проекта «Будем знакомы» (2025) с рукописным логотипом и карандашными росчерками, используя баланс яркости и сдержанности для образовательной инклюзии. Исходными параметрами являлись ключевые адаптивные характеристики, необходимые для обеспечения доступности визуальной коммуникации [2].

Тенденции ранних исследований (2015–2019) фокусировались на базовых элементах стиля культурных центров и детских мероприятий. Новые публикации (2024–2025) акцентируют инклюзию как инструмент равноправия, с анализом фирменного стиля для доступности. Тренд – интеграция экосистемности и тактильных решений для преодоления барьеров.

Цель исследования – обосновать необходимость внедрения инклюзивного подхода в фирменный стиль культурных центров, доказать, что это не только этическая норма, но и инструмент расширения аудитории, повышения социальной значимости учреждения.

Результаты исследования. В процессе исследования необходимо было выявить, как элементы фирменного стиля, разработанные с учётом принципов инклюзивного дизайна, воздействуют на когнитивное, эмоциональное и поведенческое восприятие различных групп аудитории, включая людей с разными формами инвалидности. Соотношение групп определялось исходя из демографических данных региона и специфики культурного центра. Методологическая база исследования включала в себя анализ существующих практик инклюзивного дизайна, изучение особенностей восприятия информации различными группами населения, а также разработку критериев оценки доступности элементов фирменного стиля. В ходе исследования особое внимание уделялось разработке универсальной системы визуальных коммуникаций; созданию понятной навигации с учетом различных когнитивных особенностей; подбору оптимальных шрифтов и цветовых решений; применению

мультисенсорных подходов в дизайне; разработке альтернативных форматов подачи информации [4]. Инклюзивный дизайн – это подход, который учитывает потребности людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) при разработке дизайна коммуникаций. Инклюзивный дизайн направлен на создание комфортной и доступной среды для всех людей, независимо от их физических возможностей. При разработке фирменного стиля для культурных центров с учётом принципов инклюзивного дизайна важно было учесть следующие аспекты: доступность, гибкость, универсальность, интуитивность, адаптивность, доступность информации, разнообразие, эстетика, соответствие нормам, обратная связь.

Культурные центры должны быть доступны для людей с различными физическими возможностями. При разработке фирменного стиля важно было использовать контрастные цвета, крупный шрифт, понятные и легко читаемые символы. Фирменный стиль должен быть гибким и адаптируемым к всевозможным форматам мероприятий и аудиториям, используя цветовые схемы и шрифты для разных мероприятий или возрастных групп. Необходимо было использовать узнаваемые элементы, такие как логотипы, шрифты, цвета, которые будут ассоциироваться с культурным центром [2]. Айдентика должна разрабатываться интуитивно понятной и легко воспринимаемой, в ней должны быть использованы простые символы, которые будут понятны людям с различными возможностями. Коммуникационные системы были разработаны с учетом адаптивности к различным устройствам и платформам. При разработке фирменного стиля учитывалось его использование на разных устройствах, таких как мобильные телефоны, планшеты, компьютеры и обеспечение доступности информации для всех людей. Необходимо было предусмотреть возможность использования альтернативных форматов информации, таких как аудио или тактильные символы [7]. Особенно важным являлось использование элементов, которые отражают интересы и потребности различных групп людей [5]. Фирменный стиль должен быть эстетически привлекательным и соответствовать культурным ценностям, вызывая положительные эмоции у людей. При проектировании должны быть учтены все необходимые требования и стандарты систем визуальных коммуникаций. Дизайн-проект должен предусматривать возможность получения обратной связи от пользователей. Возможность сбора отзывов и предложений от посетителей культурных центров [3] позволит определить перспективы дальнейших исследований.

Разработка фирменного стиля для культурных центров с учётом принципов инклюзивного дизайна требует тщательного планирования и учёта всех аспектов доступности, гибкости, универсальности и адаптивности. Это позволит создать комфортную и доступную среду для всех людей, независимо от их физических возможностей, и обеспечить успешное продвижение культурных центров. Успешное продвижение культурных центров строится на интеграции научной методологии, междисциплинарного подхода и стратегического планирования. В основе такого продвижения лежит глубокое понимание целевой аудитории, её культурных и образовательных потребностей, а также анализ социокультурных тенденций.

Выводы. Разработка фирменного стиля для культурных центров с учётом принципов инклюзивного дизайна – это не только актуальная, но и социально значимая задача. Такой подход позволяет сделать культурные пространства доступными и комфортными для всех посетителей, независимо от их физических, сенсорных или когнитивных особенностей. В ходе исследования было установлено, что инклюзивный фирменный стиль способствует формированию положительного имиджа культурного центра, расширяет его аудиторию и укрепляет доверие со стороны общества. Ключевыми элементами инклюзивного дизайна являются: читаемость и контрастность визуальных материалов, использование универсальных символов и пиктограмм, адаптация цифровых и физических носителей стиля для людей с разными

потребностями. Особое внимание следует уделять вовлечению представителей различных групп в процесс разработки и тестирования фирменного стиля, что позволяет выявить скрытые барьеры и повысить эффективность коммуникации. Важно также регулярно обновлять элементы стиля с учётом новых стандартов доступности и обратной связи от пользователей. Таким образом, интеграция принципов инклюзивного дизайна в фирменный стиль культурных центров способствует созданию открытой, дружелюбной и современной среды, где каждый человек чувствует себя желанным гостем и полноправным участником культурной жизни.

Список литературы:

1. Аксянова, Д. Р. Фирменный стиль как инструмент позиционирования культурных центров Москвы / Д. Р. Аксянова // ИСОМ. – 2015. – №4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/firmennyy-stil-kak-instrument-pozitsionirovaniya-kulturnyh-tsentrov-moskvy (дата обращения: 28.03.2026).

2. Логотип и фирменный стиль инклюзивного образовательного проекта «Будем знакомы». – Текст: электронный. – URL: (https://andva.ru/cases/budem-znakomy (дата обращения: 28.03.2026).

3. Основы инклюзивной культуры : учебное пособие / Н. А. Борисова, Д. А. Букин, И. А. Букина [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Череповецкий государственный университет, Институт педагогики и психологии, Кафедра дефектологического образования РУМЦ СЗФО ЧГУ. – Череповец : ЧГУ, 2021. – 213 с. : табл.; 21 см.; ISBN 978-5-85341-915-5.

4. Полякова, Е. О. Особенности инклюзивного дизайна фирменного стиля / Е. О. Полякова, Е. О. Толобова // Фундаментальные и прикладные научные исследования в области инклюзивного дизайна и технологий: опыт, практика и перспективы : сборник научных трудов X Международной научно-практической конференции, Москва, 25-27 марта 2024 г. : в 2 ч. / ФГБОУ ВО «РГУ им. А. Н. Косыгина». – Москва, 2024. – Ч. 1. – С. 7-9.

5. Трошкина, Ю. Ю. Эргономические аспекты проектирования айдентики музейного комплекса Донецкого государственного университета / Ю. Ю. Трошкина, А. А. Остахова // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 96- 99.

6. Алехина С.В. Подход к моделированию инклюзивной среды образовательной организации / С.В. Алехина, Е.В. Самсонова, А. Ю. Шеманов // Психологическая наука и образование. – 2022. – Т. 27, № 5. – С. 69 – 84.

7. Экосистема современного инклюзивного вуза / Министерство просвещения Российской Федерации, Нижегородский государственный педагогический университет имени К. Минина (Мининский университет) ; составители: Т. Ф. Краснопевцева [и др.]. – Нижний Новгород : Мининский университет, 2024. – 47 с. : табл., цв. ил., портр.; 30 см.; ISBN 978-5-85219-961-4

8. DS1 branding разработали бренд инклюзивного центра «Точки зрения». – Текст: электронный. – URL: https://www.sostav.ru/publication/ds1-branding-razrabotali-brend-77004.html (дата обращения: 28.03.2026).

Гельмутдинова А.Д., студент
Научный руководитель: Радионов А.О., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
8813anna@mail.ru

ЖИВОТНЫЕ КАК ОБРАЗЫ В ДИЗАЙНЕ ВИЗУАЛЬНЫХ КОМУНИКАЦИЙ

Актуальность. Образы животных играли огромную роль в культуре и искусстве с давних времен истории человечества. И сейчас образы животных продолжают использовать, только уже для рекламы, оформления упаковок различной продукции и для других визуальных коммуникаций.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами образов животных в дизайне визуальных коммуникаций занимались такие авторы как: В. А. Батхина, М. Е. Кравцова и др.

Целью исследования является рассмотрение образов животных и их значения в дизайне визуальных коммуникаций.

Результаты исследования. Животные с давних времен играли не малую роль в жизни человека. Образ одних животных вызывал у людей положительные ассоциации, в то время как другие, наоборот, негативные. Это было связано с культурой и традициями, поэтому одни и те же животные могли иметь совершенно разные значения и вызывать разные эмоции у людей. Самый первый ответ на вопрос «в каком жанре изобразительного искусства изображают животных» застыл на стенах древних пещер. Первобытные люди рисовали бизонов, оленей, лошадей. Эти образы были частью повседневной жизни и одновременно способом осмыслить мир. Человек еще не отделяет себя от окружающего, он смотрит на зверя с уважением и вниманием [5].

Другой фактор, который стоит учесть – это ареал различных видов животных, т. к. если какой-то вид не обитает на определенной территории то, он не будет иметь никаких ни положительных, ни отрицательных значений в культуре, т. к. для людей о нем не будет ничего известно.

Животные входят в искусство тихо и уверенно. Они появляются рядом с человеком ещё на стенах пещер и не исчезают с полотен спустя тысячелетия. Их рисуют, лепят, вписывают в сюжеты, оставляют на заднем плане или выводят в центр композиции. Взгляд зверя в картине часто задерживает нас дольше, чем лица людей. Образы животных в искусстве – это способ говорить о человеке без слов. Они живут по своим законам и потому становятся удобным зеркалом для человеческих чувств и идей [5].

Значения образов животных изменяться или дополняться новым смыслом в течение последнего времени. Многие животные вымерли и их больше нет на нашей планете, но благодаря различным наскальным рисункам и останкам мы можем увидеть внешний вид таких обитателей животного мира как мамонты или динозавры. А есть и такие животные, существование которых до сих пор остается под вопросом, но они существуют в различных культурах благодаря мифам и легендам, такие как единороги, драконы и т.д. Но даже одни и те же мифические звери могут иметь совершенно разное значение не только в других культурах, но даже в одной и той же народности животное может иметь как положительное значение, так и отрицательное. Стоит обратить внимание на то, что цвет животного играет огромное значение в его образе и значении в культуре, например: черный кот, белая ворона и т.д. Здесь значение животного использовано в негативном ключе, поэтому важно учитывать не просто вид, но и цвет, потому что различные оттенки могут иметь диаметрально-противоположные значения в разных концах света, а еще в тандеме определенного животного и цвета могут проявлять нечто совершенно новое. Например, дракон в китайской мифологии в

зависимости от цвета имеет различный смысл: красный – счастье, радость и удачу, а желтый – символ императорской власти.

Человечество никогда не стоит на одном месте, с развитием науки и технологий, менялось и искусство, появлялись новые его направления. Сейчас современные технологии позволяют нам увидеть значительно больше, чем когда-либо мог увидеть человек, поэтому некоторые животные, могут быть связаны с каким-либо продуктом, рекламой, логотипом, мультфильмом или кинематографом в сознании человека.

Например, для многих людей молочная продукция вызывает ассоциацию с коровой, хотя молоко способны производить и козы, и овцы, и даже буйволы, но для большинства людей, более понятно изображение коровы на данном типе продукции, а другие перечисленные животные могут дать больше информации потребителю о том, что именно из молока данного животного изготовлен продукт (такой прием используется для упаковки сыров). На логотипе молочной продукции «Коровка из Кореновки» изображена корова (рис. 1).

Изображение птиц на торте «Птичье молоко» говорит о вкусе продукта, хотя все знают, что десерт не из молока птиц. Образ птицы также встречается во многих продуктах, например в порошке для стирки «Чайка» или в мясной продукции. Индийский слон часто изображается на упаковках черного чая, этим производитель показывает покупателю, что чай был выращен в Индии. Например, чай BASILUR использует образ слона (рис. 2).



Рис. 1. Пломбир «Коровка из Кореновки»



Рис. 2. Чай «Basilur»

Стоит отметить, на упаковках чая могут быть разные логотипы, можно обратить внимание на чай «RICHARD» с логотипом в виде льва.

Образы животных часто используется для товаров и услуг: производители кормов, ветеринарные клиники и др.

Иногда продукт может сам вызывать ассоциации с каким-то животным благодаря названию, или сформировавшемуся образу. Например, конфеты кондитерской фабрики «Красный Октябрь». Конфеты «Кара-кум» (рис. 3), сразу многие представили себе верблюдов, которые идут в пустыне, или «Мишка косолапый», «Петушок-золотой гребешок». В случае с конфетами многие названия связаны со сказочными персонажами.



Рис. 3. Конфеты «Кара-кум»

Не только в сказках часто используются различные образы животных, которые могут влиять на восприятие того или иного образа человеком (трусишка-зайка серенький, хитрая лиса и др.), но и в другой художественной литературе или кинематографе способны подобным образом привлекать к себе внимание. Использование различных сказок привлекает внимание зрителя, т. к. с многими из них знакомы с детства, и вызывают положительные эмоции у потребителя.

Использование сказочных героев в визуальном дизайне способно не просто привлечь внимание, а помочь сохранить культурное наследие. Однако, это требует внимания к деталям, знанию произведения или культурных особенностей. Значение образа того или иного животного может быть разным в различных культурах, это стоит учитывать, чтобы избежать различных не понятных ситуаций.

Выводы. Образы животных в дизайне визуальных коммуникаций делают продукт запоминающимся и узнаваемым, они привлекают внимание человека. Важно учитывать особенности культуры страны и значение того или иного образа животного, т. к. значений может быть несколько или они совсем противоположны привычному.

Список литературы:

1. Бахтина, В. А. Эстетическая функция сказочной фантастики. Наблюдения над русской народной сказкой о животных / В. А. Бахтина. – Саратов: Издательство Саратовского университета. – 1972. – 50 с.

2. Кравцова, М. Е. История культуры Китая / М. Е Кравцова. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб. : Изд-во «Лань», 2003.

3. Фразеологический словарь русского языка (Авторский коллектив: проф. Федосов И. В., канд. ф. н. Лапицкий А. Н.). – М.: ЮНВЕС, 2003. – 608 с.

4. Петюль З. А. Цвет в графическом дизайне: психология, эмоции, влияние на аудиторию / З. А. Петюль, Э. Д. Радионова // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: Материалы XXVI Международной научной конференции молодых учёных и студентов (Донецк, 04 декабря 2025 г.). – Том 2 / под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. Ю. Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – 462 с. – С. 422–425.

5. Животные в искусстве: образ, значение, анималистический жанр изобразительного искусства. – Текст: электронный. – URL: https://artplaymedia.ru/blog/zhivotnye-v-iskusstve (04.04.2026).

Дудзинская А.Ю., студент
Научный руководитель: Семикина С.Г.
Донецкий государственный университет, РФ
dudzina1s@mail.ru

СИСТЕМА ВИЗУАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В КАВКАЗСКОМ РЕГИОНЕ (ЗНАКИ НАВИГАЦИИ)

Актуальность. В последние годы в России набирают популярность путешествия на Кавказ – место, которое совсем недавно не уходило из уст военных корреспондентов, сводок новостей. Сейчас же оно стало благоприятным для развития туризма, сельской хозяйственности, смешанных боевых искусств и большим местом притяжения молодёжи и путешественников. Путешествуя самостоятельно или с сопровождением по горным регионам нашей необъятной страны, люди никогда не задумываются о тех очень важных деталях, которые делают их путешествия комфортными, а главное безопасными. Речь идёт о системе визуальных коммуникаций.

Визуальные коммуникации существуют довольно давно, однако ранее они представляли собой более простые рисунки. Самыми ранними свидетельствами невербальной коммуникации считаются образцы первобытного искусства – хорошо известные сегодня пещерные изображения каменного века, изучение которых, дало общую картину культурно-исторической динамики знаковой системы и визуального языка [3]. В качестве примера можно вспомнить тот самый «былинный камень», который был носителем визуальной коммуникации на местности. В русских народных сказках «былинный камень» указывал богатырям, что они найдут, следуя одному из направлений: «налево пойдешь - смерть найдешь, направо пойдешь – коня потеряешь, прямо пойдешь – счастье найдешь». Века меняются, однако визуальные коммуникации на местности не перестают существовать, лишь меняют свою форму: камень, дерево, меняются на современные указатели, определённые знаки, цифровые вывески.

Система визуальных коммуникаций на местности – это система визуально-графических знаков и решений, которая обеспечивает ориентацию человека в пространстве, передаёт информацию о местоположении объектов и регулирует поведение в конкретных предметно-пространственных ситуациях. Цель визуальных коммуникаций – сделать среду комфортной для жизнедеятельности.

Можно выделить следующие виды систем визуальных коммуникаций на местности: знаки дорожного движения, которые визуализируют информацию о правилах и ограничениях на дороге; указатели, которые указывают на местоположение объекта. Некоторые виды указателей: указатели улиц и домов (упрощают поиск нужной локации), указатели детских площадок и пунктам питания (важны для парка с большим количеством посетителей с детьми), интерактивные указатели (не просто указатель, а полноценный информационный киоск, важно обеспечить удобный интерфейс и доступность для людей с ограниченными возможностями.

При создании системы визуальных коммуникаций на местности учитываются следующие параметры:

1. Графические параметры – однозначность прочтения, различимость шрифта и читаемость надписей, контрастность элементов по отношению к фону и друг другу.

2. Технические параметры – схемы функционального размещения с учётом потребности в информации в каждой конкретной точке пребывания пользователя, высота размещения относительно уровня пола с учётом потребностей всех групп пользователей.

3. Учёт потребностей различных групп пользователей – например, для инвалидов могут использоваться специальные знаки или символы в виде пиктограммы

4. Разработка дизайн-сценария – он определяет алгоритм направления движения пешеходов в среде, может меняться в зависимости от погоды и времени года.

Цель исследования: изучить значение системы визуальных коммуникаций на местности, а также её применение в Кавказском регионе.

Результаты исследования. Результаты исследования показывают, что система визуальных коммуникаций на местности в Кавказском регионе представляет собой различные графические и текстовые указатели, помогающие передвигаться безопасно и комфортно. В регионе можно заметить, как самодельные знаки навигации на местности, так и официальные, они окрашены строго в определенные цвета, что позволяет уже на далёком расстоянии понять, какую приблизительно информацию будет содержать указатель. Обычно они представляют цветовой дуэт, без лишних оттенков. Также существуют определённые маршруты, которые имеют свои цветовые правила, однако всё равно хорошо различимы и читабельны. Одним из таких путей является Кавказская тропа, находящаяся в процессе создания.

Итак, система визуальных коммуникаций на местности в Кавказском регионе представляет собой различные графические и текстовые материалы, которые помогают инвалидам на колясках или семьям с детьми передвигаться с наибольшим комфортом, а также людям ориентироваться на местности, не попадать в такие опасные ситуации, как обвалы камней, заносы автомобиля на крутых поворотах в горах и т.д.

В регионе наблюдаются как самодельные знаки навигации на местности, так и официальные. Исследуя Северный Кавказ, можно заметить самодельные указатели с разными городами, сделанными их жителями, на вершине горы Машук в городе Пятигорск. Например, можно увидеть указатели с городом Москва, Сухуми, Донецк, Владивосток, т.е. самые разные места.

Интересно, что официальные информационные указатели имеют определенные цвета и расположение. Например, междугородние имеют ярко синий фон и белый текст, указатели достопримечательностей имеют также белый текст, однако при этом имеют светло коричневый фон и иконки (маленькие графические элементы с очень простыми изображениями каких-либо объектов). Если мы сместим свой фокус внимания с Северного Кавказа на Кабардино-Балкарскую Республику, а точнее её столицу – Нальчик, то сможем заметить те самые указатели достопримечательностей. Они были утверждены летом 2018 года местной администрацией городского округа Нальчик совместно с правилами размещения информационных указателей маршрутного ориентирования, в соответствии с которыми была разработана схема размещения информационных указателей маршрутного ориентирования на знаках индивидуального проектирования. Схемой предусмотрено унифицированное конструктивное решение для указателей маршрутного ориентирования по всему городу. Одновременно с установкой знаков запущена работа туристского информационного портала visit-nalchik.ru, где любой желающий, отсканировав QR-код на знаке, может получить информацию о заинтересовавшем его туристском и инфраструктурном объекте. Основная цель этого этапа работы заключается в создании условий, при которых туристы, находясь в Нальчике, могут ориентироваться в любой части города и без труда находить самые интересные и красивые места [2].

Если говорить о настоящем времени, то в данный момент прокладывается Кавказская тропа – одна из самых больших сетей пешеходных маршрутов от Каспийского до Черного моря. Проект находится на стадии разработки, но уже сейчас можно отправиться на легкую прогулку по первым благоустроенным маршрутам, оборудованным единой системой маркировки с установленными знаками навигации и

стенды со схемами близлежащих троп, пометками об уровнях сложности и информацией о достопримечательностях, истории и культуре народов Северного Кавказа. Если сейчас о разных вариантах прогулок по горам Кавказа можно узнать только в интернете или у опытных туристов, то после разработки тропы вся информация будет как на ладони – самостоятельные походы станут доступны и семьям с детьми, и новичкам. Маркировка тропы и установка информационных стендов в Приэльбрусье (Кабардино-Балкария) и на курорте Ведучи (Чечня) – завершены осенью 2023 года. В них преобладают простые, понятные и немного «детские» формы, которые легко считываются даже на большом расстоянии, в качестве главных взяты уже совершенно новые цвета: жёлтый и чёрный, также белый в качестве дополнения [1].

Выводы. В последнее время всё чаще граждане выбирают активный отдых в горах Кавказа. Именно приятным и комфортным, а главное безопасным его помогает делать система визуальных коммуникаций на местности, представляющая собой визуально-графические знаки и решения, которые обеспечивают ориентацию человека в пространстве, передают информацию о местоположении объектов и регулируют поведение в конкретных предметно-пространственных ситуациях. При создании элементов данной системы учитывают такие параметры, как хорошая читабельность, разработка дизайн-сценария, технические параметры, учёт потребностей разных групп граждан. При проведении исследования обнаружилось, что в Кавказском регионе можно заметить, как самодельные знаки навигации на местности, так и официальные, последние, в свою очередь, имеют определенные цветовые сочетания, которые нельзя нарушать.

Список литературы:

1. Айдентика национальной Кавказской тропы. – Текст: электронный. – URL: ttps://zaprirodu.com/identity-caucasus-trail (дата обращения: 27.03.2026).

2. В Нальчике устанавливают знаки навигации для туристов. – Текст: электронный // Официальный сайт городского округа Нальчик Кабардино-Балкарской Республики, 31.07.2018. – URL: https://admnalchik.ru/news/gorodskaya-sreda/v-nalchike-ustanavlivayut-znaki-navigacii-dlya-turistov/ (дата обращения: 28.03.2026).

3. Маркировка туристических маршрутов. Методические рекомендации – Текст: электронный // СКИТАЛЕЦ. ru. – URL: https://skitalets.ru/information/books/markirovka-turistskikh-marshrutov-metodicheskie-rekomendatsii-2410_4652/ (дата обращения: 27.03.2026).

4. Развитие средств визуальной коммуникации в городской среде. – Текст: электронный. – URL: https://spravochnick.ru /dizayn/razvitie_sredstv_vizualnoy_kommunikacii_v_gorodskoy_srede/ (дата обращения: 27.03.2026).

5. Визуальные коммуникации и средства цифровой навигационной системы в условиях урбанизации городского пространства / С. В. Тикунова, Г. Н. Калинина, А. Г. Большаков [и др.] // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова – 2023. – № 7. – С. 27–36.

Думчиков В.Э., студент
Научный руководитель: Медведева Е.Р., канд. пед. наук., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
dym4ikovvlad@yandex.ru

РОЛЬ АРХИТЕКТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ОБРАЗА ИГРОВОГО МИРА

Актуальность. Современные цифровые игры представляют собой сложные художественные системы, в которых визуальная среда играет ключевую роль в формировании восприятия игрового мира. Одним из важнейших компонентов этой среды является архитектура, выступающая не только как функциональный элемент пространства, но и как выразительное средство, способное передавать смысл, атмосферу и культурные коды.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами роли архитектуры в игровых мирах в последнее время занимались Важенич М., Кадиков М., Роджерс С. и другие.

Цель исследования – выявление и анализ художественно-выразительных функций архитектуры в цифровой игровой среде, а также определение её роли в формировании визуального образа, атмосферы и смыслового содержания игрового мира.

Результаты исследования. Архитектура в цифровой игровой среде выполняет значительно более сложные задачи, чем простое оформление пространства. Она формирует визуальный облик мира, задаёт стиль, определяет атмосферу и влияет на восприятие игрока. В отличие от реальной архитектуры, игровая архитектура не ограничена физическими законами и может сочетать в себе элементы различных эпох, культур и художественных направлений, создавая уникальные художественные миры [1].

Прежде всего, архитектура выступает как средство создания художественного стиля игрового мира. Через архитектурные формы разработчики задают эстетическое направление: готические соборы, индустриальные комплексы, футуристические мегаполисы или руинированные постапокалиптические города [2]. Например, в Dark Souls архитектура замков и руин создаёт ощущение упадка и забвения, усиливая мрачную атмосферу мира. В Bioshock Infinite город Columbia, выполненный в стилистике американского неоклассицизма, формирует образ утопического, но в то же время идеологически противоречивого общества. В Cyberpunk 2077 плотная застройка мегаполиса с неоновыми акцентами отражает техногенный характер мира и социальное расслоение.

Архитектура также играет важную роль в формировании эмоционального восприятия игрового пространства. Масштабные сооружения способны вызывать чувство величия и восхищения, тогда как тесные и замкнутые пространства усиливают напряжение и тревогу. В Shadow of the Colossus руины и гигантские архитектурные объекты подчёркивают ничтожность героя перед миром, создавая ощущение одиночества и экзистенциальной пустоты. В Bloodborne готическая застройка города с узкими улицами и высокими башнями усиливает чувство тревоги и безысходности. Напротив, в The Legend of Zelda: Breath of the Wild открытые пространства и редкая архитектура создают ощущение свободы и исследования [3].

Особое значение архитектура приобретает в контексте пространственного нарратива. Игровая среда способна «рассказывать» историю через свои элементы без использования текста или диалогов. Разрушенные здания, заброшенные города, следы катастроф – всё это позволяет игроку реконструировать события прошлого. В Elden

Ring полуразрушенные замки и храмы свидетельствуют о падении некогда великой цивилизации. В Hollow Knight подземный город Hallownest через свою архитектуру раскрывает историю исчезнувшего королевства. Таким образом, архитектура становится носителем памяти игрового мира.

Кроме того, архитектура выполняет навигационную функцию, помогая игроку ориентироваться в пространстве. Визуальные ориентиры, такие как башни, мосты или уникальные здания, направляют движение игрока и структурируют игровой процесс. В играх с открытым миром, например в The Elder Scrolls V: Skyrim, архитектурные доминанты становятся ключевыми точками, к которым стремится игрок [4]. В Assassin's Creed высокие здания и башни используются как точки обзора, с которых открывается карта, что напрямую связывает архитектуру с игровыми механиками.

Важно отметить, что архитектура в играх может выполнять символическую функцию, отражая идеи и концепции, лежащие в основе игрового мира. Так, в Bioshock подводный город Rapture символизирует крах утопической идеи абсолютной свободы и индивидуализма. В Dishonored индустриальная архитектура города с элементами викторианского стиля отражает социальное неравенство и авторитарный контроль. В Portal 2 стерильные и бесконечно повторяющиеся лабораторные пространства становятся метафорой научного эксперимента и утраты человеческой индивидуальности. В этих случаях архитектура выступает как визуальное выражение философских и социальных идей.

Дополнительно следует выделить такую особенность, как масштабирование архитектуры, которое активно используется в играх для усиления художественного эффекта. Гипертрофированные размеры зданий и сооружений создают ощущение грандиозности или, напротив, подавляющего давления. В Warhammer 40,000: Darktide и других проектах по вселенной Warhammer готические мегаструктуры подавляют игрока своим масштабом, формируя ощущение тоталитарного и безличного мира.

Ещё одной важной характеристикой является нелинейность и многослойность архитектурного пространства. В отличие от реальной архитектуры, игровая может включать скрытые уровни, вертикальные структуры, альтернативные пути. Это делает пространство не только художественным, но и игровым. В Dark Souls и Elden Ring сложная взаимосвязанная архитектура создаёт ощущение цельного, но многослойного мира, где каждая зона логически связана с другой.

Также стоит отметить интерактивный потенциал архитектуры. Игрок не просто наблюдает пространство, но и взаимодействует с ним: перемещается по крышам, открывает проходы, использует архитектурные элементы как часть игрового процесса. В Assassin's Creed паркур напрямую связан с архитектурой города, превращая её в инструмент геймплея. В Mirror's Edge архитектура становится основой игрового опыта, где движение через пространство является центральной механикой [5].

Особый интерес представляет использование в видеоиграх архитектурных форм, основанных на реальных культурных традициях, в частности на советской и постсоветской архитектуре. Для игроков, знакомых с подобной средой в реальной жизни, такие визуальные решения приобретают дополнительную эмоциональную и смысловую нагрузку.

Типовые панельные дома, индустриальные зоны, массивные административные здания, элементы конструктивизма и брутализма способны вызывать у части аудитории чувство узнавания, ностальгии или, напротив, тревоги и отчуждения. В игре Escape from Tarkov городская застройка с характерными чертами постсоветского пространства усиливает эффект реалистичности и напряжения.

В проекте Metro Exodus архитектура разрушенных станций метро и городских руин отражает последствия глобальной катастрофы и одновременно отсылает к

советскому индустриальному наследию. В игре Atomic Heart советская архитектура и дизайн переосмысляются в альтернативно-утопическом ключе, создавая уникальный визуальный стиль, сочетающий элементы ретрофутуризма и идеологической символики.

Кроме того, элементы постсоветской архитектуры можно встретить в инди-проектах, где они используются как средство художественного высказывания. Например, в Pathologic 2 архитектура города сочетает черты провинциальной застройки с условной стилизацией, формируя ощущение изоляции и социальной напряженности.

Для игрока, выросшего в подобной среде, такие пространства воспринимаются не только как художественный образ, но и как часть личного опыта, что значительно усиливает эффект погружения. В то же время для зарубежного игрока та же архитектура может выглядеть экзотично и необычно, формируя иной тип восприятия – через призму культурной дистанции.

Выводы. В результате проведённого анализа можно сделать вывод о том, что архитектура является одним из ключевых элементов художественной выразительности цифровой игровой среды. Она выполняет не только утилитарную функцию организации пространства, но и выступает как важное средство создания художественного образа игрового мира.

Архитектура формирует стиль и атмосферу, влияет на эмоциональное восприятие, участвует в построении нарратива и обеспечивает навигацию в игровом пространстве. Кроме того, она обладает символическим потенциалом, позволяющим передавать сложные философские и социальные идеи.

Архитектура в видеоиграх может рассматриваться как самостоятельный выразительный инструмент, играющий ключевую роль в формировании целостного художественного образа. Её исследование подтверждает, что цифровые игры являются важной частью современной культуры и открывают новые перспективы для развития художественного языка.

Список литературы:

1. Роджерс, С. Level up! Руководство по созданию классных видеоигр / С. Роджерс. – Издательство ЭКСМО, 2023. – 403 с.

2. Важенич, М. Архитектура видеоигровых миров. Уровень пройден! / М. Важенич. – Издательство АСТ, 2023. – 203 с.

3. Кадиков, М. Деконструкция виртуальных миров. Заметки о дизайне уровней легендарных видеоигр / М. Кадиков. – Ridero, 2023. – 349 с.

4. Архитектура в видеоиграх – часть первая: как здания влияют на левел-дизайн и навигацию игрока. – Текст: электронный. – URL: https://netology.ru/blog/08-2020-architecture-in-video-games?ysclid=mnkbk2l2rw142741681 (дата обращения: 02.04.2026).

5. Архитектура и городское благоустройство в видеоиграх. – Текст: электронный. – URL: https://dtf.ru/id596191/1316250-arhitektura-i-gorodskoe-blagoustroistvo-v-videoigrah?ysclid=mnkb4i5ofr180517792 (дата обращения: 02.04.2026).

Ильинская-Гончарова Д.Д., студентка
Научный руководитель: Якимчук Е.В., канд. техн. наук, профессор
Херсонский технический университет, РФ
darillinsk2025@yandex.ru

ЗНАЧЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКИХ ТРЕБОВАНИЙ ДЕКОРАЦИОННОГО ОФОРМЛЕНИЯ В ПРОЕКТИРОВАНИИ СПЕКТАКЛЯ. ТЕХЗАДАНИЕ НА ИЗГОТОВЛЕНИЕ ТЕАТРАЛЬНЫХ ДЕКОРАЦИЙ

Актуальность. Прежде чем приступать к проектированию декорационного оформления спектакля художнику-сценографу необходимо изучить технологию техники театральных декораций. В театральном производственном процессе воплощения образно-художественной выразительности драматургического произведения, целью является произведение искусства – спектакль.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами декорационного оформления в проектировании спектакля занимался В. В. Базанов.

Цель исследования – показать важное значение технических требований декорационного оформления в проектировании спектакля, а также техзадание на изготовление театральных декораций.

Результаты исследования. Вадим Васильевич Базанов, в своей книге «Техника и технология сцены», описывает технические особенности и способы изготовления декорационного решения спектакля. Автор указывает на необходимость учитывать основные требования к декорациям: декорации должны быть прочными, легкими, простыми в изготовлении, портативными в сборке и разборке, при транспортировке и хранении, отвечать художественному качеству.

К качеству технического выполнения конструкций и качеству художественного исполнения, в статье подчеркивается необходимость, уделить особое внимание. При проектировании учесть дальнейшую эксплуатацию, хранение для минимизации затрат времени и средств для ремонтов, результаты которых сказывается на внешней эстетичности оформления. Необходимость увеличения прочности конструкций, не за счет утяжеления, что приведёт к быстрому выходу из строя, а за счет мобильности и комбинаторики. В то же время большое количество сегментов увеличит время сборки, ослабит конструкцию [1].

Базанов подчеркивает значение художественной эстетики в требовании к изготовлению декораций, которое зависит от изначальной продуманности эскиза и чертежа конструкции на стадии художественного проектирования. В настоящее время остаётся актуальным исторический опыт театральной практики производства декораций. В основе конструктивного решения декораций остается стандартная форма рамы, прошедшая проверку более ста лет, в наше время по-прежнему применяется. При обилии новых материалов в бутафории остается техника папье-маше. Базанов подчеркивает значимость классической техники папье-маше в театральном бутафорском производстве, являясь классической основной театральной техникой. Технологии и принципы драпировки, изготовление задников, половиков, кулис, остаются прежними, несмотря на технические новшества [2].

Проектирование декорационного художественного решения спектакля – индивидуальный, неповторимый творческий процесс, в котором не может быть стандартов. В основе творческой практики театрального производства всегда остаются главные принципы и вводятся новые материалы и технологии. В процессе работы образуются специфические художественно-технологические приемы и комбинации, возможные только в решении одной и именно этой проектной задачи.

Основой производства декораций является составление технического задания на изготовление театральных декораций.

Техническое задание на изготовление театральных декораций к новой постановке спектакля:

1. Название декорационного элемента.
2. Назначение декорации.
3. Технические характеристики декорации.
4. Требования к качеству изготовления; к художественному оформлению; технологические и технические уточнения.
5. Размеры декораций:

высота;

ширина;

глубина.

6. Срок изготовления.

Технологические процессы, время.

7. Дополнительные требования:

а) декорации должны быть изготовлены в соответствии с требованиями безопасности и качества, соответствовать чертежам, планам, аннотации;

б) все материалы должны соответствовать технологическим требованиям;

в) декорации должны иметь эстетический вид и соответствовать эскизу;

г) соблюдение технологии художественного оформления;

8. Упаковка для хранения и транспортировки. Требования к упаковке;

Выводы. Упаковка должна быть из прочных материалов, чтобы предотвратить повреждение декораций во время транспортировки. При необходимости необходимо использовать дополнительные материалы для защиты декораций от повреждений.

Рекомендовано заведующим постановочной частью, инженерам-технологам театра, художникам-постановщикам, художникам-технологам, начальникам декорационных цехов театра.

Список литературы:

1. Базанов, В. Технология изготовления декорационного оформления. Раздел II. – Текст: электронный. – URL: https://web.archive.org/web/20170325193819/http://lib.vkarp.com/2013/10/04/базанов-в-техника-и-технология-сцены-2/ (дата обращения: 20.03.2026).

2. Базанов, В. Техника и технология сцены / В. Базанов // Допущено управлением кадров и учебных заведений Министерства культуры СССР в качестве учебного пособия для высших и средних учебных заведений искусств и культуры. – Ленинградское отделение: Искусство, 1976. – 792 с.

3. Понсов, А. Д. Конструкции и технология изготовления театральных декораций [Текст] : учеб. пособие для театр. вузов и ин-тов искусств / А. Д. Понсов. – Москва : Искусство, 1988. – 292, с. : ил. – Библиогр.: с. 290.

4. Джерук, Н. Л. Фотография и живопись: параллели, конвергенции и дивергенции / Н. Л. Джерук // Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра (Донецк, 5–7 ноября 2025 г.). – Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С. В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – 341 с. – С. 105–108.

Каравайнова К.О., студентка
Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю., канд. пед. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
yu.troshkina@mail.ru

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ УПАКОВКИ КАК ИНСТРУМЕНТА ВИЗУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Актуальность. В условиях высокой рыночной конкуренции полиграфическая упаковка трансформировалась из утилитарного средства защиты товара в самостоятельный инструмент маркетинговой коммуникации, определяющий успех бренда и стратегию выбора потребителя. Стремительное развитие технологий и визуальной культуры привело к качественному изменению функций упаковки: от обеспечения сохранности продукта до формирования его смыслового и эстетического образа. Данный исторический процесс наглядно демонстрирует переход от предметно-ориентированного подхода к интеграции графического дизайна в систему визуальных коммуникаций.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные исследования подчёркивают, что упаковка перестала быть просто защитной оболочкой. Сегодня она рассматривается как многофункциональный стратегический актив, создающий ценность на стыке экономики, экологии и эмоций [3]. Современные публикации выделяют следующие ключевые задачи упаковки как инструмента визуальной коммуникации: информационная, идентификационная, эмоциональная, коммуникативная, практическая и экологическая. Исследования последних лет подтверждают: упаковка сегодня – это не просто оболочка, а мощный инструмент визуальной коммуникации, формирующий имидж бренда, влияющий на продажи и отражающий современные тренды в дизайне, технологиях и экологии [5].

Цель исследования – анализ исторических аспектов развития упаковки в неразрывной связи с эволюцией ее функционального назначения.

Результаты исследования. Упаковка прошла длинный этап развития. Ее история неразрывно связана с эволюцией человеческой цивилизации и естественной потребностью человека в сохранении и транспортировке разнообразных продуктов и материалов. В древности в качестве основных упаковочных решений выступали керамические сосуды, амфоры, а также емкости из природных материалов: шкур, лозы, дерева и папируса. Подобная тара обеспечивала первичную сохранность товаров при транспортировке на дальние расстояния. В период Средневековья развитие гончарного, стеклодувного и ткацкого ремесел позволило усовершенствовать формы контейнеров, а появление бумаги и пергамента обозначило переход к элементарным методам порционной упаковки товаров в торговых лавках [1; 6].

В эпоху Возрождения дизайн упаковки начал трансформироваться из чисто функционального средства в предмет искусства. Упаковки того времени перестали быть просто контейнерами для хранения, превращаясь в символ статуса, роскоши и отражение культуры. Мастера эпохи Ренессанса виртуозно превращали их в настоящие произведения искусства, уделяя особое внимание изысканным формам – от утонченных декантеров для вина до богато украшенных шкатулок для ювелирных изделий. развитие книгопечатания заложило основы будущей типографики в оформлении изделий [2].

Решающим этапом в развитии упаковки стала Промышленная революция XVIII–XIX веков. Появление машин для массового производства жестяных банок, стеклянных бутылок, включая станки для изготовления бумаги и картона, сделало эти материалы более доступными. С развитием типографии появляются первые печатные этикетки.

Упаковка «патентованных» лекарств считается началом современной упаковки и становится важным элементом брендинга, превращаясь из простого контейнера в основное средство маркетинга [6].

К XX веку упаковка, сохраняя свои прежние функции хранения и защиты товара, окончательно трансформировалась в полноценный носитель информации – ключевой, визуально привлекательный элемент продвижения продукта, к которому покупатель обращается в поисках основных сведений [7]. В настоящем времени делается акцент на современном дизайне упаковки с применением компьютерных и цифровых технологий, при этом бумажные и картонные основы открывают широкие возможности для привлекательного полиграфического оформления, что обеспечивает эффективную визуальную коммуникацию [2].

Традиционно основополагающей функцией остается сохранение количества и качества продукции: упаковка обеспечивает надежную защиту от повреждений, порчи и загрязнений на всем пути от склада до потребителя. Не менее значима логистическая составляющая: оптимальное соответствие тары виду транспорта, маршруту и физическим свойствам груза значительно повышает производительность торговых операций и эффективность складского хранения. Современный рынок ставит перед упаковкой новые функциональные задачи, выходящие за рамки традиционных представлений. Упаковка должна отражать образ продукта в восприятии потребителя и максимально удовлетворять запросы потребителя. Именно символы и текст на упаковке, в частности ее цвет и форма, формируют первое впечатление покупателя на этапе первого знакомства с товаром. Также к важнейшим функциям упаковки относятся ее эстетичность, узнаваемость и информативность. При этом текст должен быть максимально кратким, содержать только самую существенную информацию или отсылку к подробному описанию внутри упаковки [5]. Для успешного выполнения своих маркетинговых задач упаковка должна соответствовать нескольким основным критериям: надежно обеспечивать защиту содержимого; предоставлять понятную, исчерпывающую и точную информацию о товаре, включая инструкции по его использованию; привлекать внимание и соответствовать имиджу фирмы; быть функциональной и удобной; предполагать возможность утилизации или повторного использования [3]. В данном контексте графический дизайн выступает важнейшим инструментом реализации маркетинговой стратегии компании, существенно повышая качество ее визуальной коммуникации с потенциальными клиентами. Создание уникальных и запоминающихся образцов, разработка цельной визуальной концепции и привлекательного дизайна упаковки позволяют компании эффективно выделяться на фоне конкурентов, что способствует росту продаж ее продуктов и услуг.

В настоящее время на передний план активно выдвигаются и новые требования к экологичности упаковки: упакованный товар не должен загрязнять окружающую среду, а сами упаковочные материалы должны быть пригодны для переработки и повторного использования. В этом контексте бумага, картон и гофрокартон составляют более 50% всей производимой в мире упаковки, включая российский рынок. Устойчивый спрос на эти материалы объясняется их высокой экономической эффективностью и значительным визуальным потенциалом – бумажные основы открывают широкие возможности для сложного полиграфического оформления, обеспечивая эффективную визуальную коммуникацию при сохранении высоких эксплуатационных качеств. Кроме того, картонная упаковка признана одними из наиболее экологически чистых и безопасных материалов для окружающей среды, поскольку не содержит в своем составе вредных компонентов и основана на природных, возобновляемых сырьевых ресурсах. В качестве перспективного решения проблемы загрязнения среды предлагается повсеместная сортировка упаковки и использование вторично переработанного сырья,

например, крафт-бумаги [4, 5]. Исходя из этого, можно отметить, что экологичность и эстетическая вариативность становятся главными аргументами в пользу выбора бумажной упаковки для множества категорий товаров.

Выводы. Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что упаковка прошла длительный путь трансформации, сохраняя свои основополагающие утилитарные функции и, при этом, превращаясь в визуально привлекательный объект дизайна. В период промышленной революции она стала значимым элементом брендинга, а в дальнейшем, в условиях современной цифровизации и развития графического дизайна, упаковка окончательно утвердилась как ключевой инструмент визуальной коммуникации, отражающий суть продукта и обеспечивающий его успешное позиционирование на рынке. Таким образом, современная упаковка представляет собой полноценный объект дизайна, который не только обеспечивает сохранность товара, но и является самостоятельным эстетически привлекательным и функциональным проектным решением.

Список литературы:

1. Ахмеджанова, У. Б. История и этапы возникновения и развития упаковки / У. Б. Ахмеджанова // Наука, образование и культура. – 2019. – №6 (40). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-etapy-vozniknoveniya-i-razvitiya-upakovki (дата обращения: 05.11.2025).

2. Процессы и аппараты упаковочных производств. Часть II. Технологии материалов: учебное пособие / А. В. Вураско, А. В. Савиновских, В. Г. Бурындин, В. П. Сиваков; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный лесотехнический университет. – Екатеринбург: УГЛТУ. – 2023. – 162 с.

3. Дарбинян, Г. Т. Упаковка как инструмент визуальных коммуникаций бренда / Г. Т. Дарбинян // Вестник науки. – 2024. – №11 (80). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upakovka-kak-instrument-vizualnyh-kommunikatsiy-brenda (дата обращения: 02.11.2025).

4. Калимуллина, А. Н. Инновации в дизайне упаковки / А. Н. Калимуллина // Сборник трудов II международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн». – 2022. – №1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-dizayne-upakovki (дата обращения: 12.10.2025).

5. Косенко, А. В. Тенденции развития упаковки: учебное пособие: для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 54.03.01 «Дизайн» / А. В. Косенко, И. В. Фомичёва; Дальневост. федерал. университет. – Владивосток: Издательство Дальневосточного федерального университета. – 2021. – 72 с.

6. Мордвинцев, Д. В. Дизайн упаковки. Образ. Графика. Конструкция. Проектирование серии: учеб.-метод. пособие по выполнению проектных заданий для студ. учреждений высш. образования / Д. В. Мордвинцев, З. В. Мордвинцева, К. Ф. Пармон. – М.: МГХПА им. С. Г. Строганова. – 2020. – 122 с.

7. Трошкина, Ю. Ю. Графический дизайн полиграфической упаковки: основы визуального представления информации / Ю. Ю. Трошкина, К. О. Каравайнова // Донецкие чтения 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции (Донецк, 5–7 ноября 2025 г.). – Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С. В.Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – С. 165-168.

Кононенко А.А., студентка
Научный руководитель: Трошкин А.В., канд. пед. наук, оцент
Донецкий государственный университет, РФ
kononenkoaleksandra002@gmail.com

РОЛЬ ВИЗУАЛЬНЫХ СИМВОЛОВ В МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Актуальность. В современном обществе цифровые технологии становятся универсальным инструментом развития, способным преодолевать экономические и культурные барьеры. Через инновационные решения в сфере веб-дизайна, графического и промышленного дизайна формируются новые модели взаимодействия и устойчивого развития. В эпоху цифровизации технологии выступают не только средством коммуникации, но и стратегическим ресурсом, позволяющим решать глобальные задачи.

Анализ последних исследований и публикаций. Визуальными символами в межкультурной коммуникации занимались такие авторы: Коломоец Г. П., *Павловская Е. Э.,* Полеухин А. А. и другие.

Цель исследования – раскрыть роль визуальных символов в межкультурной коммуникации.

Результаты исследования. Современное социокультурное пространство постепенно трансформируется в цифровую реальность, где интернет, медиаресурсы и инновационные платформы выступают ключевыми факторами формирования новых моделей поведения и социального взаимодействия [4]. В этой парадигме цифровые инструменты становятся основным каналом коммуникации и развития, а технологии центральным посредником в трансляции смыслов и принятии решений. Глобализационные процессы актуализируют потребность в развитии цифровых систем как универсального коммуникативного кода, способного уменьшать национальные и культурные различия. При этом переход к цифровой среде несёт ряд потенциальных угроз, включая цифровое неравенство, возрастающую зависимость от технологий и риск смешения локальной культурной идентичности [1].

Визуальные символы играют ключевую роль в межкультурной коммуникации, выступая своеобразным универсальным языком, который способен преодолевать языковые барьеры и передавать смыслы напрямую через образы. Они могут быть интуитивно понятны представителям разных культур, хотя их интерпретация нередко зависит от культурного контекста: один и тот же знак в разных традициях приобретает особые значения [2].

Среди типов визуальных символов можно выделить несколько крупных групп. Государственные символы – это флаги, гербы и гимны, транслирующие идеи национальной идентичности и суверенитета. Культурно-бытовые знаки, такие как традиционная одежда, национальные блюда или предметы быта, формируют устойчивый образ той или иной культуры и помогают узнавать её черты издалека. Особую категорию составляют сакральные символы (религиозные знаки и священные объекты), которые несут глубокую духовную нагрузку и часто обладают многовековой историей. Туристические символы – узнаваемые достопримечательности вроде Эйфелевой башни, Статуи Свободы или Великой Китайской стены работают как визуальные маркеры стран, формируя их международный имидж и вызывая устойчивые ассоциации.

Отдельную нишу занимают универсальные художественные и архетипические образы: дорога как символ пути и поиска, вода как знак очищения и жизни, круг как воплощение целостности. Такие символы опираются на общечеловеческие

представления и потому легче преодолевают культурные границы. К этой же группе примыкают современные универсальные знаки, а именно: пиктограммы в интерфейсах, дорожные знаки, символы доступности или экологической безопасности: они специально созданы для мгновенного узнавания вне зависимости от языка пользователя.

Стоит учесть, что, важную роль играют коммерческие и брендовые символы, такие как логотипы компаний, фирменные цвета и графические элементы. Они формируют культурные коды, узнаваемые по всему миру, и нередко встраиваются в повседневную визуальную среду, влияя на восприятие и поведение людей в разных странах [5].

Выводы. Историческая эволюция технологий показывает их способность к межкультурной трансляции смыслов. Простые цифровые решения, такие как онлайн-платформы для образования или системы визуализации культурного наследия, становятся основой для создания интернационального пространства знаний. В современном обществе они активно используются как элементы идентификации, навигации и брендинга устойчивого развития. Особую значимость приобретает сохранение баланса между функциональной простотой цифровых технологий и глубиной культурных смыслов. Минимализм интерфейсов обеспечивает навигационную эффективность, но при этом рискует утратить культурно-семантическую выразительность. Поэтому задача современного цифрового дизайна и технологий является не только упрощать формы, но и насыщать их культурными кодами, историческими маркерами и семиотикой.

Цифровые технологии становятся стратегическим инструментом устойчивого развития, поддерживая межкультурный диалог и усиливая вовлечённость общества. Важно, чтобы они не только обеспечивали функциональность, но и транслировали ценности, историю и уникальность культур. В условиях цифровой эпохи такие разработки задают ориентиры для будущего развития общества. Сохранение баланса между технологическим минимализмом и культурной насыщенностью становится ключевым условием для полноценного устойчивого развития в XXI веке.

Список литературы:

1. Коломоец, Г. П. Дизайн в современном социокультурном пространстве / Г. П. Коломоец. – Диссертация на соискание уч. степени канд. культурологии 24.00.01. – Краснодар, – 2003. – 160 с.

2. Павловская, Е. Э. Графический дизайн. Современные концепции / Е. Э. Павловская. – М.: Юрайт, 2020. – 119 с.

3. Полеухин, А. А. Развитие коммуникативного дизайна / А. А. Полеухин – Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, 2009 – С. 289-299.

4. Трошкин, А. В. Коммуникационный дизайн как метаязык в культурном диалоге / А. В. Трошкин, А. А. Кононенко // Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра (Донецк, 5–7 ноября 2025 г.). – Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С. В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – 341 с. – С. 159-162.

5. Швед, О. В. Визуальная коммуникация в современном мире / О. В. Швед. – ed. by L. Shlossman. – Vienna: "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015 – С. 70-82.

Масликова А.Д., студент
Научный руководитель: Петряков П.А., д-р наук, профессор
Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, РФ
winteriscoming101010@gmail.com

ОБУЧЕНИЕ ДИЗАЙНУ ВИЗУАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ СТУДЕНТОВ ВУЗА НА МАТЕРИАЛЕ КУРСА «КНИЖНАЯ ГРАФИКА»

Актуальность. В эпоху информационного многообразия умение представлять текст как целостную систему визуальной коммуникации становится значимым навыком, который позволяет понимать и адаптировать текст для читателя, сохраняя авторский замысел. Такая работа решает сразу две задачи: визуальное оформление облегчает восприятие информации, а сама адаптация помогает глубже понять исходный материал, так как она предполагает выявление главной мысли и поиск адекватных визуальных средств передачи смысла текста. Эта компетенция востребована в любых профессиональных сферах, связанных с текстовой информацией и её визуальным представлением.

Анализ последних исследований и публикаций. В научной работе «Книжная графика как коммуникация» О.Ю. Кошкина закладывает базу основания эффективной визуальной коммуникации: «процесса передачи и восприятия информации в условиях массового общения – при помощи ясно выраженной подачи книжной иллюстрации». Автором статьи проведен опрос среди молодежи, где называется еще одна проблема – традиционная печатная книга сдает свои позиции электронной книге из-за высокой цены на печатный экземпляр, из-за ограниченного ассортимента в магазинах, а также отсутствия необходимых тематических изданий [3].

В статье П.Г. Буяновой даны и охарактеризованы определения различных графических средств и терминов, связанных с графикой, представлены трактовки значения и символики цвета как ключа к «сильной визуальной мотивации» [2].

В свою очередь Н.А. Федоровская выявляет специфику визуальной коммуникации, заключающейся в «возможности наделения коммуникативными свойствами объектов, вместо традиционно предполагающегося в общей теории коммуникации взаимодействия субъектов» [7].

В научной работе «Работа с текстом для визуализации сказки в графическом дизайне (на материале эксперимента в учебном процессе)» Н.В. Пивоварова обращается к специфике рассмотрения текста в визуальной среде, а именно к работе с художественным текстом и его репрезентации через визуальные образы на основе жанра сказки. Автор статьи подготавливает учебный эксперимент и проводит его на кафедре графического дизайна. В дальнейшем выделяются положения, определяющие специфику работы с художественным текстом для его визуализации [5].

Для нашего исследования важно обосновать теоретические особенности обучения проектной деятельности, что наиболее подробно раскрыто в статье И.Л. Беловой [1].

Научная работа О.Н. Ткаченко раскрывает креативный аспект визуальной коммуникации, не менее важный для книжной графики, также высказывая мысль о том, что визуализация – один из «самых комфортных и эффективных» способов ознакомления с информацией для современного человека [6]. Другое достоинство визуальных коммуникаций – скорость восприятия – предлагается В.В. Пастуховой, что также применимо и к книжной графике: для человека, определенно, прочтение страницы текста будет более длительным процессом, чем рассмотрение любого графического элемента книги [4].

Цель исследования: выявление и обоснование возможностей курса «Книжная графика» для формирования у студентов вуза компетенций в области дизайна визуальных коммуникаций. Результаты исследования представляют собой теоретическую основу для последующей разработки дистанционного курса «Книжная графика», направленного на системное обучение студентов вуза визуальной коммуникации текста.

Результаты исследования. На наш взгляд визуализация и визуальная коммуникация составляют сущностную основу книжной графики, поскольку именно через совокупность визуальных элементов (цвет, иллюстрация, композиция разворота и др.) происходит воплощение авторского текста, идеи и художественного образа. Эти элементы формируют визуальную коммуникацию с читателем, тем самым превращая книгу в единое художественное высказывание. Курс «Книжная графика» позволит студентам освоить принципы целостного проектирования визуальной среды литературного произведения, что является значимым отличием книжной графики от, например, работы над станковой живописью или плакатом, где объектом внимания автора является отдельное изображение, образ.

В рамках исследования будет разработан дистанционный курс «Книжная графика». Курс состоит из модулей, темы которых неразрывно связаны с созданием конкретных элементов книги. Первый модуль задает основу всей остальной работе: студент, опираясь на выбранное литературное произведение, отбирает подходящий для передачи авторского содержания и эмоциональной окраски художественный материал и способ изображения (например, это может быть диджитал графика, имитирующая вазопись Древней Греции для иллюстраций к «Иллиаде» Гомера), поиск визуальных референсов (сбор материала по эпохе, персонажам), первые эскизы. Именно на этом этапе учащийся формирует художественный образ книги, основу для её визуально-коммуникативной системы. Последующие модули направлены на непосредственную разработку, создание и прорисовку графических элементов литературного произведения: второй модуль посвящен обложке, иллюстрациям и форзацу, третий – малым графическим формам (заставке, концовке, буквице и др., а также оформлению и иллюстрированию титульного листа). Таким образом, в дистанционном курсе будут отдельные модули для: иллюстраций (иллюстрации на страницу, иллюстрированные развороты, шмуцтитулы) для обложки и суперобложки, а также для малых графических форм. Также каждый модуль будет обладать не только примерами готовых иллюстраций, но и схемами, которые предназначены для сопровождения текстового содержания, а также техническими рекомендациями для сборки макета и дальнейшей печати работы.

В результате анализа теоретического материала и существующих подходов к обучению книжной графике были выделены следующие ключевые компетенции, формируемые у студентов: профессиональные и универсальные. Профессиональные компетенции включают в себя: визуально-коммуникативные умения (переводить текст в визуальный образ, управлять вниманием зрителя, создавая иерархию визуальных элементов), владение принципами композиции и умение работать с цветом, понимание взаимодействия текста и изображения, а также умение системного проектирования, то есть способность видеть книгу как целостную систему (обложка, форзац, шмуцтитулы, иллюстрации, малые формы). В свою очередь универсальные компетенции предполагают: креативное мышление, навыки самоорганизации (умение работать не только под руководством педагога, но и самостоятельно с дистанционным курсом), аналитические навыки (работа с текстом, т.е. выявление главной мысли, структурирование текста, а также интерпретация).

Центральным методом будет проектное обучение, суть которого в том, что в конце прохождения курса студент будет обладать готовым проектом оформления

выбранного им литературного произведения. Также будет использован метод поэтапного формирования навыков, а возможность выбрать литературное произведение добавит элемент индивидуальной траектории. Построение процесса обучения будет идти от общего к частному: предполагается, что учащийся сначала обучится теории и создаст художественный образ книги, а потом подробно остановится на элементах графического оформления книги, прорабатывая и отрисовывая каждый. Курс будет располагаться на платформе Moodle, наполненный видеоуроками, лекциями, схемами, примерами всех элементов оформления книги, рекомендациями к работе с программами в цифровом, будет организована обратная связь (чат/форум).

Роль преподавателя будет скорее ближе к роли наставника-консультанта, который сопровождает студента на ключевых этапах творческой работы: помогает сформулировать проблему, рекомендует визуальные решения, но при этом не навязывает ему жестких алгоритмов исполнения.

Так, системный подход к книжной графике формирует у студентов универсальную компетенцию дизайнера визуальных коммуникаций: умение видеть и проектировать целостную визуальную среду, где каждый элемент работает на передачу смысла, не являясь обособленным и изолированным.

Выводы. Таким образом, книжная графика представляет собой единую визуально-коммуникативную систему, что обуславливает ее особый статус как учебного материала для дизайна визуальных коммуникаций. В дальнейшем на основе теоретического материала планируется разработка дистанционного курса, основанного на принципах доступности, поэтапности, системности, проектного подхода, что позволит формировать у обучающихся ключевые визуально-коммуникативные компетенции (креативное мышление, навыки интерпретации текста, способность создавать целостный визуальный образ, сохраняя при этом авторскую задумку). Перспективой дальнейших исследований является апробация разработанного курса в образовательном процессе вуза на кафедре, осуществляющей подготовку будущих учителей изобразительного искусства, и экспериментальная проверка его результативности по формированию компетенций в сфере дизайна визуальных коммуникаций у студентов вуза.

Список литературы:

1. Белова, И. Л. Технология визуальной коммуникации в обучении проектной деятельности студентов педагогического вуза / И. Л. Белова, Н. В. Быстрова, Е. Н. Назарова // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – № 80-3. – С. 13-15.

2. Буянов, П. Г. Графика как средство визуальной коммуникации / П. Г. Буянов // Вестник Таганрогского государственного педагогического института. – 2008. – № S1. – С. 340-343.

3. Кошкина, О. Ю. Книжная графика как коммуникация / О. Ю. Кошкина // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 2-3(14). – С. 194-198.

4. Пастухова, В. В. Свойства и функции визуальных коммуникаций / В. В. Пастухова // Медиасреда. – 2018. – № 14. – С. 184-187.

5. Пивоварова, Н. А. Работа с текстом для визуализации сказки в графическом дизайне (на материале эксперимента в учебном процессе) / Н. А. Пивоварова // Манускрипт. – 2018. – № 6(92). – С. 128-135.

6. Ткаченко, О. Н. Креативная основа визуальной коммуникации / О. Н. Ткаченко, Д. К. Красноярова // Омский научный вестник. – 2013. – № 5(122). – С. 265-267.

7. Федоровская, Н. А. Специфика визуальной коммуникации в изобразительном искусстве / Н. А. Федоровская // Манускрипт. – 2020. – Т. 13, № 4. – С. 218-221.

Минин Д.С., студент
Научный руководитель: Радионова Э.Д., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
minindaniil2006@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАТИВНОГО ДИЗАЙНА И ВИЗУАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Актуальность. Современный этап трансформации характеризуется переходом к визуальной культуре, где изображение становиться доминирующей формой коммуникации. В условиях цифровизации и массового распространения медиаконтента коммуникативный дизайн преобразуется из прикладного искусства в стратегический инструмент социального, политического и экономического влияния.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ проблем визуальных коммуникаций и коммуникативного дизайна был проведен в ряде исследований таких авторов как Л. В. Желондиевская, Е. Э. Павловская, А. А. Полеухин, С. В. Савинова, А. А. Харунжева, О. В. Хоменко, В. Э. Шевченко и ряд других. Данные авторы утверждали, что графический дизайн создает визуальный образ, который запоминается, является аутентичным и индивидуальным. В то же время коммуникативный дизайн дает возможность пользователю узнать важную информацию и запомнить визуальный образ, а также задает спектр эмоций, заложенный в визуальном образе.

Цель исследования заключается в изучении актуальных проблем коммуникативного дизайна и развития визуальных коммуникаций.

Результаты исследования. Под коммуникативным дизайном сегодня понимается значительная часть функциональной сферы дизайна, в которой проектируются объекты, предназначенные главным образом для передачи определенной информации и максимального влияния на потребителя [2]. Общение в коммуникативном дизайне осуществляется посредством формы и рисунка, цвета, композиции.

Понятие «визуальные коммуникации» имеет несколько иные основы и включает весь объем невербальных, визуальных элементов, которые в сумме являются «языком» общения между людьми. О. В. Хоменко [3] выделяет три вида визуальных коммуникаций в зависимости от выполняемых функций (рис. 1).



Рис. 1. Виды визуальных коммуникаций

Коммуникативный дизайн сегодня проникает практически во все сферы социальной жизни, выступая не просто как инструмент оформления, а как стратегический механизм формирования восприятия, управления вниманием и

построения смысловых связей между организацией и её аудиторией. Его применение наиболее заметно в следующих областях:

1. Реклама: в условиях перенасыщенности пространства визуальными стимулами (баннеры, билборды, pop-up окна) пользователи развивают когнитивную устойчивость – способность игнорировать «рекламную слепоту». В этих условиях задача дизайнера – преодолеть фильтры внимания, создав образ, который не только «цепляет» взгляд, но и активирует эмоциональное и когнитивное вовлечение. Здесь реализуется психологически ориентированный подход, где выбор цвета, шрифта, композиции обосновывается не только эстетикой, но и поведенческими паттернами потребителя [1].

2. Брендинг: здесь ключевой задачей становится создание запоминающегося идентификатора, способного передать миссию, ценности и уникальность компании. Успешный бренд – это не логотип, а визуальная история, в которую вкладывается доверие, качество и статус. Дизайн бренда формирует у потребителя предсказуемость и эмоциональную связь, что особенно важно в условиях высокой конкуренции.

3. Веб- и цифровой дизайн: сайт, мобильное приложение или профиль в соцсетях становятся элементами виртуального представительства. Они должны «говорить» на языке бренда – быть понятными, эстетичными и информационно ёмкими, обеспечивая бесшовное взаимодействие пользователя с платформой.

4. UX/UI-дизайн: коммуникативный дизайн играет центральную роль в организации интерфейсов. Он делает информацию доступной, навигацию интуитивной, а процесс взаимодействия – рациональным. Эффективный UX-подход невозможен без учёта принципов визуальной иерархии, контрастности и семантической нагрузки элементов.

5. Дизайн среды: в городской и корпоративной среде визуальные коды – указатели, инфографика, фирменный стиль – обеспечивают негласную, но эффективную коммуникацию, помогая ориентироваться в пространстве и ощущать его характер.

Каждый проект коммуникативного дизайна реализуется в конкретном социокультурном и экономико-коммуникационном контексте и решает задачи, определяемые целями заказчика, характеристиками аудитории и особенностями медиасреды: напоминание (поддержка информативности и закрепления в памяти аудитории информации о товаре); информирование (передача необходимой информации о новом товаре, производителе, мероприятии и пр.); позиционирование товара или фирмы (удержание позиции в сознании аудитории, которая выгодно отличается на фоне конкурентов); удержание аудитории, лояльной к продаваемому продукту или услуге и пр.; формирование уникального образа фирмы, который отличается от образа конкурентов [2].

Однако одной из современных проблем коммуникативного дизайна является информационная перегрузка: огромный объем контента приводит к снижению концентрации внимания, поверхностному восприятию и фрагментации сознания. Коммуникативный дизайн, целью которого является упрощение восприятия информации, становиться частью визуального шума, который затрудняет смысловое ориентирование [3].

В связи с этой тенденцией возникает проблема этики визуальной коммуникации. Многочисленные примеры манипулятивного использования визуальных стратегий показывают, что дизайн может быть инструментом не только просвещения, но и контроля поведения, дезинформации и формирования недостоверной информации. В условиях резкого роста спроса на дизайн наблюдается учащение случаев визуальной повторяемости и заимствований, что свидетельствует о наступлении эпохи, которую всё чаще называют «всё уже изобретено». В рамках ограниченного набора визуальных

средств – цветов, форм, шрифтов, композиционных приёмов – создать действительно новаторский образ становится всё сложнее.

Также значимым вызовом является коммерциализация и стандартизация визуального поля. Однотипные интерфейсы, шаблонизированные бренды, алгоритмически генерируемый контент способствует утрате авторской индивидуальности и культурной специфики.

Не менее актуальной проблемой является проблема межкультурной некомпетентности в визуальных коммуникациях. Стоит отметить, что цвета, символы, жесты могут иметь противоположные трактовки в разных культурах, что указывает на необходимость развития межкультурной визуальной грамотности [4].

Кроме того, возрастает значение критической визуальной грамотности. Это означает, что образы формируют наше мировосприятие до его рационального анализа. Поэтому сегодня важны не только технические навыки дизайнеров, но и их способность рефлексировать, понимать последствия своих решений и соблюдать этические нормы.

Выводы. Коммуникативный дизайн является одним из наиболее эффективных способов мотивировать потребителя на приобретение товара или услуги, в положительной реакции на сообщения. Современный коммуникативный дизайн – это не просто графическое оформление, а социально значимая система символов, формирующая идентичность, публичную сферу и гражданское сознание. Его развитие сопровождается рядом системных вызовов: от этической ответственности и доступности до культурной чувствительности и защиты от манипуляций. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего дизайнерскую, психологическую, социологическую и философскую экспертизу. Только так можно построить визуальные коммуникации, ориентированные на прозрачность, инклюзивность и гуманизм.

Список литературы:

1. Елькина, Е. Л. Современные тенденции в цифровом графическом дизайне и рекламе / Е. Л. Елькина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 10. – С. 854-856.

2. Захаревич, А. А. Графический дизайн как средство визуальной коммуникации / А. А. Захаревич // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – №12. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/graficheskiy-dizayn-kak-sredstvo-vizualnoy-kommunikatsii (дата обращения: 18.11.2025).

3. Хоменко, О. В. Семиотика дизайна: дизайн как средство коммуникации / О. В. Хоменко // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2018. – № 1 (27). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/semiotika-dizayna-dizayn-kak-sredstvokommunikatsii (Дата обращения: 17.11.2025).

4. Радионова, Э. Д. Влияние визуальных коммуникаций на межкультурные взаимоотношения / Э. Д. Радионова, А. Р. Сапрыкина // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VIII Международной научной конференции (Донецк, 25–27 октября 2023 г.). – Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2023. – С. 132-134.

Николенко В.А., студентка
Научный руководитель: Радионов А.О., доцент
Донецкий государственный университет, РФ
viktorianikolenko155@gmail.com

МОУШН-ДИЗАЙН КАК СИСТЕМА ВИЗУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Актуальность. В эпоху цифровой трансформации, когда статичные изображения уступают место динамичному повествованию, исследование моушн-дизайна как системы визуальной коммуникации приобретает особую значимость. Моушн-дизайн, благодаря своей способности удерживать внимание и эффективно доносить сложные концепции, перестал быть просто украшением и превратился в функциональный инструмент. Он используется для создания интуитивно понятных интерфейсов, образовательных материалов и эффективного брендинга, обеспечивая эмоциональную связь с аудиторией, привыкшей к динамичному контенту. Понимание его принципов необходимо для дальнейшего развития цифровых технологий и визуальной культуры.

Анализ последних исследований и публикаций. В своей статье «Применение технологий моушн-дизайна в культурной и просветительской среде» А. А. Смолин и Е. К. Сысоева утверждают, что моушн-дизайн является ключевым инструментом для преобразования музеев. Авторы показывают, как новейшие технологии стирают границы между реальным и виртуальным, обогащая опыт посетителей. Активное внедрение моушн-дизайна в музеях привлекает более молодую и широкую аудиторию. Это также позволяет создавать виртуальные представления о музеях, выставках и культурных событиях для тех, кто не может посетить их лично, формируя образ через сотрудничество музеев с IT-специалистами [2]. Таким образом, моушн-дизайн предстает не просто техническим инструментом, а средством формирования современного культурного нарратива.

Р. Таллабаев считает моушн-дизайн важнейшим элементом современной рекламы, способным эффективно передавать сложные идеи благодаря сочетанию визуальных, текстовых и звуковых элементов. Он отмечает, что динамическая графика привлекает внимание зрителя на подсознательном уровне, что особенно важно в эпоху предпочтения динамичного контента статичному. Автор предсказывает дальнейший рост популярности моушн-дизайна в маркетинге, подчеркивая, что растущий спрос на аутентичность брендов требует от специалистов разработки оригинальных концепций с использованием новейших технологий для эффективного взаимодействия с аудиторией [3].

Цель исследования: теоретически обосновать и систематизировать принципы моушн-дизайна как системы визуальной коммуникации, преобразующей статику в динамичный нарратив.

Результаты исследования. Проведенное исследование позволило выявить системные характеристики моушн-дизайна как эффективной системы визуальной коммуникации. Установлено, что его коммуникативная сила основана на синтезе динамического повествования и функционального подхода, обеспечивающего комплексное воздействие на восприятие.

Дальнейший анализ показал, что ключевым фактором успеха моушн-дизайна является его адаптивность к контексту. Способность динамически подстраиваться под специфику целевой аудитории, платформу распространения и поставленные коммуникативные цели делает его незаменимым инструментом в арсенале современных маркетологов, педагогов и креативных специалистов.

Доказано, что моушн-дизайн функционирует как многоканальная система, интегрирующая визуальные, текстовые и звуковые компоненты в единый коммуникативный акт. Этот синтез обеспечивает повышенную эффективность усвоения сложных концепций и способствует формированию устойчивых когнитивных моделей. Моушн-дизайн трансформирует статичные элементы в динамичные переживания, задействуя все органы чувств и делая информационный поток более насыщенным и запоминающимся.

В ходе исследования выявлено, что эффективность моушн-дизайна обусловлена его способностью одновременно решать несколько коммуникативных задач:

1. Когнитивная эффективность. В основе исследования лежит понимание моушн-дизайна как сложной системы визуальной коммуникации, где динамичное повествование гармонично сочетается с функциональной целесообразностью. Анализ демонстрирует, что сила этой системы кроется в ее способности воздействовать на восприятие по нескольким каналам одновременно. Моушн-дизайн интегрирует визуальные, текстовые и звуковые составляющие, формируя таким образом единый и всеобъемлющий коммуникативный опыт.

2. Эмоциональное воздействие. Исследование демонстрирует, что динамичное повествование эффективно формирует устойчивые эмоциональные связи с аудиторией за счет ритмичности, плавных визуальных трансформаций и синхронизации медиа элементов.

3. Функциональная интеграция. Ключевым аспектом моушн-дизайна является его практическая направленность: форма всегда служит конкретной цели. Это наглядно демонстрируется его эффективным использованием в самых разных областях, будь то создание интерактивных интерфейсов, оформление музейных выставок или разработка образовательных материалов [2].

4. Организация экспозиционного пространства. Речь идет о сочетании материального и виртуального пространства и хранящихся там коллекций. На помощь приходят новые информационные технологии, решающие организационные задачи и позволяющие получить свое виртуальное пространство, создавать свои представительства в сети Интернет. Таким образом, увеличивается число реальных посетителей, а также привлекается внимание виртуальных гостей [1].

Выявлена значительная эмоциональная воздействующая сила моушн-дизайна, проявляющаяся через ритмическую организацию контента, плавные визуальные трансформации и гармоничную синхронизацию медиа компонентов. Эти характеристики обеспечивают глубокое эмоциональное вовлечение аудитории и способствуют установлению прочных коммуникативных связей. Драматургия движения позволяет не просто проинформировать, а перевести зрителя через запланированную последовательность эмоциональных состояний, что является ключом к формированию долговременной памяти и лояльности.

Кроме того, было установлено, что моушн-дизайн играет важную роль в формировании бренда и его идентичности. Последовательное применение стилистических решений, цветовых палитр и анимационных паттернов в рамках моушн-контента создает узнаваемый визуальный язык, который укрепляет имидж компании и способствует лояльности потребителей. В отличие от статичного брендбука, анимированная идентичность оживляет ценности бренда, делая их осязаемыми и динамичными, что критически важно для взаимодействия с цифровым поколением.

Наконец, перспективы развития моушн-дизайна тесно связаны с эволюцией технологий. Интеграция с искусственным интеллектом для генерации контента, использование виртуальной и дополненной реальности для создания иммерсивных

опытов, а также дальнейшее совершенствование инструментов анимации открывают новые горизонты для его применения и расширяют его коммуникативный потенциал. Прогнозируется переход моушн-дизайна от роли создателя линейного видео к функции проектирования адаптивных коммуникационных сред, способных к интерактивному взаимодействию и реагированию в реальном времени на пользовательские действия.

В результате, моушн-дизайн демонстрирует системное влияние, которое проявляется в трех ключевых областях: на когнитивном уровне он способствует лучшему пониманию, на эмоциональном – более глубокому вовлечению, а на брендовом – укреплению его уникальной идентичности. Результаты подтверждают, что моушн-дизайн представляет собой качественно новую ступень в развитии визуальной коммуникации, где динамическое повествование становится основным средством передачи смыслов в современном медиапространстве.

Выводы. Исследование показало, что моушн-дизайн является эффективным средством для визуальной передачи информации. Его сила заключается в способности объединять движущиеся нарративы с практической ценностью, что влияет на наши мысли и эмоции.

Моушн-дизайн эффективно вызывает эмоции благодаря своему ритму, плавным переходам и гармоничному взаимодействию всех компонентов. Это позволяет людям более глубоко погружаться в информацию и устанавливать прочную связь с ее источником. Данный вид дизайна может применяться в различных областях: от разработки удобных приложений до образовательных инициатив. Он легко адаптируется под разные задачи, сохраняя свою целостность.

Исследование подтверждает, что моушн-дизайн представляет собой значительный шаг вперед в визуальной коммуникации. Движущиеся нарративы стали основным способом передачи смыслов в современном обществе.

Перспективы дальнейшего развития моушн-дизайна:

1. Влияние на мозг. Исследование нейрокогнитивных процессов, связанных с восприятием моушн-дизайна, особенно его воздействия на внимание и память.
2. Измерение результатов. Создание инструментов для оценки эффективности моушн-дизайна в различных сферах, таких как образование и культура.
3. Инновации в технологиях. Анализ влияния новых технологий, таких как дополненная реальность и интерактивные медиа, на развитие моушн-дизайна.
4. Глобальное восприятие. Исследование культурных особенностей восприятия моушн-дизайна и разработка адаптивных стратегий.

Мы установили, что моушн-дизайн функционирует как целостная система, соединяя изображения, текст и звук. Это способствует более глубокому пониманию сложных концепций и их долговременному запоминанию.

Список литературы:

1. Дулимова, Е. С. Моушн-дизайн. Значение и тенденции развития / Е. С. Дулимова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2017. – № 2-5 (22). – С. 59-63.
2. Смолин, А. А. Применение и перспективы технологий моушн-дизайна в культурной и просветительской среде / А. А. Смолин, Е. К. Сысоева // Фундаментальные и прикладные проблемы гуманитарных наук. – 2020. – С. 69-73
3. Таллабаев, Р. Особенности моушн-дизайна в современной рекламной индустрии / Р. Таллабаев. – Текст: электронный // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2022. – №2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-moushen-dizayna-v-covremennoy-reklamnoy-industrii (дата обращения: 19.06.2026).

Новикова М., студент
Научный руководитель: Трошкин А.В., канд. пед. наук, доцент
Донецкий государственный университет, РФ
mishel.novikova03@gmail.com

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ГЛОБАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА

Актуальность. В современном обществе процессы цифровизации и технологической трансформации становятся ключевыми факторами развития, меняя способы получения знаний, организации учебного процесса и взаимодействия между людьми. Интернет, онлайн-платформы и виртуальные среды создают условия для универсализации образования, позволяя студентам и преподавателям из разных стран обмениваться опытом и знаниями. Цифровые технологии преодолевают традиционные барьеры доступа к информации, формируя глобальное образовательное пространство.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросами цифровых технологий в последнее время занимались следующие авторы: Алексеева Л. С., Алиева Э. Ф., Ванданова Э. Л., Карташова Н. В., Федотова В. С. и др.

Цель исследования – проанализировать роли цифровых технологий в современном образовании, а также выявить их влияния на качество обучения и межкультурное взаимодействие.

Результаты исследования. Современный мир насыщен информацией, и цифровые технологии становятся важнейшим инструментом её обработки и передачи. Они проникают во все сферы образования – от школьных программ до университетских курсов и профессиональной подготовки. Онлайн-курсы, электронные библиотеки, виртуальные лаборатории и симуляторы позволяют студентам получать знания независимо от географического положения. История развития образовательных технологий уходит корнями в изобретение печатного станка, который сделал книги доступными широким слоям населения. Позднее появились радио и телевидение, открывшие новые горизонты для дистанционного обучения. Сегодня цифровые платформы и искусственный интеллект формируют новую парадигму образования, где знания становятся интерактивными и персонализированными.

Существуют ключевые направления применения цифровых технологий в образовании. Перечислим их:

1. Персонализированное обучение – системы искусственного интеллекта анализируют прогресс студентов и формируют индивидуальные траектории освоения материала.
2. Доступность образования – цифровые технологии помогают людям с ограниченными возможностями благодаря адаптивным интерфейсам, голосовым помощникам и специализированным программам.
3. Виртуальная и дополненная реальность – создают иммерсивные учебные среды, позволяя моделировать сложные процессы и погружаться в изучаемые явления.
4. Совместная работа – онлайн-платформы и облачные сервисы дают возможность студентам из разных стран работать над проектами в реальном времени.
5. Непрерывное обучение – доступ к онлайн-курсам и образовательным ресурсам обеспечивает постоянное обновление знаний и профессиональных компетенций.
6. Интерактивные форматы – использование геймификации, инфографики и симуляций повышает мотивацию и облегчает восприятие сложных концепций.

Глобальное образовательное пространство – цифровые технологии объединяют студентов и преподавателей из разных культур, способствуя межкультурному диалогу

и обмену знаниями. Особое значение имеет восприятие цифровой информации: мультимедийные элементы – видео, анимация, интерактивные задания – облегчают понимание сложных концепций и делают обучение более увлекательным. Однако важно учитывать психологические и культурные особенности аудитории, поскольку то, что эффективно для одной группы студентов, может быть менее результативным для другой. Цифровые технологии играют центральную роль в формировании образовательной среды, помогая бороться с информационной перегрузкой и структурируя знания в удобной форме. Инфографика, онлайн-тесты и виртуальные симуляции становятся неотъемлемой частью учебных программ. Например, использование платформы для онлайн-курсов позволяет студентам из разных стран изучать один и тот же материал, создавая условия для межкультурного диалога. Примеры применения цифровых технологий в образовании включают онлайн-курсы, обеспечивающие доступ к лекциям ведущих университетов мира, электронные библиотеки, предоставляющие мгновенный доступ к научным статьям и книгам, виртуальные лаборатории, позволяющие моделировать эксперименты без необходимости физического оборудования, и интерактивные платформы, использующие геймификацию для повышения мотивации студентов. Однако цифровизация образования сопровождается вызовами: различия в уровне технической оснащённости, проблемы кибербезопасности и необходимость адаптации преподавателей к новым форматам.

Выводы. История развития образовательных технологий показывает, что каждый этап их эволюции открывал новые возможности для обучения. Сегодня цифровые технологии не только отражают изменения в обществе, но и формируют его, создавая глобальное образовательное пространство. Они продолжают оставаться важным инструментом, способствующим обмену знаниями и культурными ценностями, что подчеркивает их роль как универсального средства развития образования в XXI веке.

Список литературы:

1. Бороненко, Т. А. Развитие цифровой грамотности школьников в условиях создания цифровой образовательной среды / Т. А. Бороненко, А. В. Кайсина, В. С. Федотова // Педагогика. – 2020. – № 4. – С. 35–42.

2. Цифровое обучение руководителей образовательных организаций / Э. Ф. Алиева, Л. С. Алексеева, Э. Л. Ванданова, Н. В. Карташова // Образовательная политика. – 2020. – № 1. – С. 15–23.

3. Буцык, С. В. «Цифровое» поколение в образовательной системе российского региона: проблемы и пути решения / С. В. Буцык // Открытое образование. – 2019. – Т. 23, № 1. – С. 27-33. – DOI 10.21686/1818-4243-2019-1-27-33. – EDN ZAHIAP.

4. Дедюхин, Д. Д. Дистанционное обучение в системе высшего образования: проблемы и перспективы / Д. Д. Дедюхин, А. А. Баландин, Е. И. Попова // Высшее образование в России. – 2020. – № 7. – С. 7–8.

5. Король, А. Д. Цифровая трансформация образования и вызовы XXI века / А. Д. Король, Ю. И. Воротницкий // Открытое образование. – 2022. – № 2. – С. 67–74.

6. Трошкин, А. В. Эволюция дизайна визуальных коммуникаций: вызовы времени и перспективы развития / А. В. Трошкин, М. Новикова // Донецкие чтения 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции (Донецк, 5–7 ноября 2025 г.). – Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С. В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – С. 162–165.

Секция «Modern economic trends»

Andreeva S.V., student
Scientific supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, The Russian Federation
sofiya05062008@gmail.com

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE REGION

Relevance. The Fourth Industrial Revolution is turning data into a key production resource, significantly complicating the landscape of threats to economic security. According to the Ministry of Finance of the Russian Federation, the volume of the domestic IT market in 2023 exceeded 3.2 trillion rubles (+43% in three years): cloud computing is used by 34% of organizations, AI - by 14% of industrial enterprises. At the same time, the number of attacks on critical information infrastructure facilities increased 2.3 times in 2021-2023, and the total damage from cybercrime reached 1.5 trillion rubles (Center for Strategic Research, 2023). This contradiction between the growth of digital potential and the growth of digital threats poses the task of developing tools for diagnosing and forecasting the economic security of regions.

Analysis of the latest research and publications. The theoretical foundation of economic security was laid by V.K. Senchagov (system of threshold indicators) and S.Y. Glazyev (technological structures). The regional dimension was developed by A.I. Tatarkin (multilevel security architecture of a constituent entity of the Russian Federation) and V.V. Krivorotov (aggregated indexes for inter-regional comparisons). In the digital context, T.E. Stepanova and I.V. Skopina confirmed that regions with high digital maturity demonstrate a lower amplitude of fluctuations in the gross regional product (GRP) during crises; N.V. Karpova and A.S. Baranov introduced the concept of "digital sovereignty" as a key component of security. In foreign science, similar ideas are reflected in the concept of digital resilience [1-4]. At the same time, quantitative models linking specific technologies with the integral safety index of individual regions are insufficiently represented in Russian science.

The purpose of the study. To develop a methodological approach to a comprehensive assessment of the impact of digital transformation on the level of economic security of the region and to test it on panel data of subjects of the Volga Federal District for 2020-2024.

Research results. The economic security of a region is defined as a dynamic state that ensures the protection of the economic complex from threats while maintaining the ability for sustainable long-term development. Digital transformation affects it through two channels: destructive (generation of new threats) and constructive (tools of neutralization and preventive monitoring).

Table 1

Classification of digital threats to the economic security of the region

Threat Group	Specific manifestations	Specific manifestations
Technological	Attacks on CII, APCS failures, vulnerabilities of IoT devices	Attacks on CII, automated process control system failures, vulnerabilities of IoT devices
Informational	Data leaks, industrial espionage, phishing, deep fakes	Data leaks, industrial espionage, phishing, deep fakes
Structural	Volume of leaks (records); share of encrypted enterprise traffic	Volume of leaks (records); share of encrypted enterprise traffic

Destructive threats are organized into three groups. Technological threats cover the vulnerabilities of critical information infrastructure (CI) facilities: industrial control systems,

energy networks, and transport telematics. Information threats include industrial espionage, leaks of personal and commercial data, and targeted disinformation capable of destabilizing the region's financial markets. Structural threats are caused by technological dependence on foreign platforms and services, monopolization of data by large ecosystem players and displacement of regional developers from local markets. It is fundamentally important that the intensity of each threat group increases non-linearly as digital penetration increases, while institutional protection lags behind.

The constructive channel of digitalization's impact on economic security is implemented through three mechanisms. First, predictive analytics based on big data makes it possible to identify anomalies in financial flows and supply chains 2-3 weeks earlier than traditional statistical control methods. Secondly, blockchain technologies ensure the verifiability of transactions in public procurement systems, reducing the risk of corruption. Thirdly, digital counterparts of industrial facilities allow us to simulate crisis response scenarios without stopping production [2].

To quantify the digital maturity of regions, a Composite Digital Index (CDI) has been developed, calculated as a weighted average of four sub-indexes. The infrastructure subindex (weight 0.30) includes the share of organizations with broadband Internet access (≥100 Mbit/s), the level of coverage of the territory with 4G/5G networks and the number of public Wi-Fi points per 10 thousand inhabitants. The technology subindex (weight 0.30) reflects the share of enterprises using AI, Big Data and cloud computing. The personnel subindex (weight 0.20) takes into account the proportion of people employed in the ICT sector and budget expenditures on IT education. The investment subindex (weight 0.20) measures the volume of ICT investments per capita and the share of digital startups in the region's venture portfolio. The weights were determined by analyzing the main components of a retrospective sample from 2018-2023.

Table 2

Dynamics of the CDI and the index of economic security of the Volga Federal District regions, 2020-2024

Region	CDI 2020	CDI 2022	CDI 2024	ESI 2020	ESI 2024	Cyber incidents, units/1,000 org. (2024)
The Republic of Tatarstan	0,54	0,63	0,71	0,55	0,68	4,2
Nizhny Novgorod region	0,49	0,57	0,64	0,51	0,63	5,1
Samara region	0,45	0,52	0,58	0,49	0,57	6,3
Penza region	0,33	0,38	0,43	0,36	0,44	3,8
Orenburg region	0,30	0,35	0,39	0,34	0,41	3,5

A correlation analysis of panel data from 14 regions of the Volga Federal District for 2020-2024 revealed a moderately positive relationship between SDI and ESI (economic security index) ($r = 0.63$; $p < 0.05$). At the same time, the regression model with fixed effects revealed a non-linearity: each increase in SDI by 0.1 percentage points is associated with an increase in IEB by 0.07 percentage points, provided that cybersecurity expenditures exceed 5% of the region's information and communication technology budget; if this condition is not met, the coefficient becomes negative (-0.03). This means that "digitalization for the sake of digitalization", without adequate institutional protection, actually worsens the region's security situation, rather than improving it.

Based on the revealed nonlinearity, a synchronized digital transformation (SCT) model is proposed, which assumes parallel movement along three interconnected tracks. The first track is the development of digital infrastructure: expansion of broadband access, creation of data centers, integration of industrial IoT. The second track is the formation of a regional cybersecurity system: certification of CII facilities, deployment of a monitoring and response

center (SOC), and training of information security specialists. The third track is the digitalization of public administration: the introduction of decision support systems, the transfer of public services to electronic format, the creation of a digital twin of the regional economy for scenario planning.

The key operational tool of the SCT model is the Regional Digital Threat Dashboard (RDT), a real-time analytical platform that integrates four data streams: the register of information security incidents from the NCC; cybercrime statistics of the GIC of the Ministry of Internal Affairs of Russia (Form 4-KP); information on technical production downtime at enterprises in the region (form P-3 of Rosstat); accessibility indicators government digital services (Gosuslugi portal, SMEV, GIS housing and communal services). The threshold values of the RDCU indicators are formed in two stages: at the first stage, the analogy method is used (the reference point is the leading regions in IEB), at the second – expert verification with the participation of representatives of the government, the FSB and the business community.

The testing of the RDCU on the data of the Republic of Tatarstan for the I–III quarters of 2024 showed that the platform is able to detect critical deviations of indicators on average 11 days before the formation of a stable negative trend, which provides a window for a preventive management response [4]. During the test period, three signals of the "yellow" level (exceeding the threshold by 10-25%) and one signal of the "red" level (exceeding more than 25%) were recorded, associated with mass phishing against enterprises of the engineering cluster. Prompt notification made it possible to reduce the total damage from the incident by an estimated 340 million rubles. compared to the scenario without monitoring.

Conclusions. The conducted research has confirmed the dual nature of digital transformation in the context of the economic security of the region. A quantitative analysis of panel data from 14 regions of the Volga Federal District established a moderately positive correlation between SSI and IEB (r = 0.63), but revealed a critical condition: the protective effect of digitalization is realized only with the share of cybersecurity expenditures exceeding 5% of the ICT budget. A comparative analysis allowed us to identify three archetypes: "synchronization leaders" (Tatarstan, Nizhny Novgorod region) – balanced growth of AI and cybersecurity, IEB +0.05 percentage points annually; "fast and furious" (Samara region) – accelerated digitalization without adequate protection, the maximum number of incidents; "conservatives" (Penza, Orenburg regions) – low threat levels and missed opportunities for IEB growth. The developed CTT model and the RDCU toolkit form the methodological basis of the regional digital security passport. Testing on Tatarstan data has confirmed the practical value of RDCU: the early warning horizon was 11 days and the estimated damage prevented was 340 million rubles. The prospects for further research are related to the development of an adaptive threshold system, considering the industry specialization of the regions and the construction of predictive scenarios using machine learning methods over a 3-5-year horizon.

References:

1. Glazyev S.Y. A leap into the future. Russia in new technological and world economic structures. – Moscow: Knizhny Mir Publ., 2018. – 768 p.

2. Karpova N.V., Baranov A.S. Cyber threats as a new type of economic security risks in the context of digitalization // Issues of innovative economics. – 2023. – Vol. 13, No. 1. – pp. 45-62.

3. Senchagov V.K. Economic security of Russia: general course: textbook / edited by V.K. Senchagov. – Moscow: BINOM. Laboratory of Knowledge, 2015. – 815 p.

4. Stepanova T.E., Skopina I.V. Digital economy: threats and opportunities for regional development // Regional economics: theory and practice. – 2022. – Vol. 20, No. 4. – pp. 612-630.

Areschenko D.D, student
Scientific supervisors: Vorobyova Yu.S., Yeschenko L.V.
Donetsk State University, The Russian Federation
aser13900@gmail.com

TAX BURDEN OF AN ORGANIZATION AND METHODS FOR ITS ASSESSMENT

Relevance. Under modern economic conditions, the tax burden is one of the key factors that determine the financial stability of an organization. The amount and structure of tax payments influence liquidity, profitability, investment opportunities, and the ability of a business entity to maintain competitive positions in the market. If tax pressure is assessed incorrectly, managerial decisions regarding pricing, financing, investment, and lawful tax planning may be distorted. For this reason, the assessment of tax burden should be regarded as an important element of the analytical support of corporate management [1].

Analysis of recent studies and publications. In economic and accounting research, tax burden is interpreted through several complementary approaches. A significant group of studies examines corporate effective tax rates and the factors that determine their variability; another group focuses on the correlation between taxes and revenue, profit, or value added; strategic studies emphasize the role of taxation in business decision-making and long-term planning [1-3]. Analytical materials of international organizations also demonstrate that the actual level of tax burden depends on the industry, the scale of operations, the business model, and the architecture of the national tax system. Therefore, the use of only one universal indicator does not provide a sufficiently objective assessment in all cases [4].

Purpose of the study. The purpose of the paper is to clarify the economic essence of the tax burden of an organization and to systematize the main methods used for its assessment.

Results of the study. The tax burden of an organization should be understood as the cumulative effect of taxes and equivalent mandatory payments on the formation and use of its financial resources. This category has both an absolute and a relative dimension. In absolute terms, it reflects the total amount of accrued or paid taxes for a reporting period. In relative terms, it shows how large tax payments are in comparison with revenue, profit, value added, or cash flow. Consequently, a reliable analytical conclusion cannot be based on only one coefficient; the assessment should combine several indicators and take into account the goals of the analysis.

The absolute method is the simplest one. It is based on the total amount of tax liabilities or actual tax payments. Its advantage is high informational accessibility, since the necessary data can be obtained from accounting and tax records. However, this approach does not allow correct comparison between organizations of different sizes, because a larger business naturally pays more taxes even when its relative tax pressure is lower.

A more common analytical approach is the calculation of relative coefficients. One of the most frequently used indicators is the ratio of taxes paid to revenue. It may be represented as follows:

$$TB1 = Taxes\,paid\,/\,Revenue \times 100\%.$$

This coefficient shows what share of revenue is withdrawn through taxation. *Its advantage* lies in simplicity and suitability for monitoring dynamics over time. *Its limitation* is that in high-turnover sectors the indicator may underestimate the actual burden on financial results.

A more informative method is based on value added, because it reflects the share of newly created value redistributed through taxes. This ratio may be presented as follows:

$$TB2 = Taxes\ paid\ /\ Value\ added \times 100\%.$$

Compared with the revenue-based approach, this indicator gives a deeper idea of the real fiscal pressure generated in the process of economic activity. It is especially useful for inter-industry comparison, because value added better characterizes the organization's actual economic contribution [1; 4].

To assess the effect of direct taxation on financial results, the effective tax rate method is widely applied. In simplified form, it can be calculated as follows:

$$ETR = Income\ tax\ expense\ /\ Profit\ before\ tax \times 100\%.$$

This indicator is important for the analysis of profit taxation, the identification of the influence of tax benefits, and the evaluation of the quality of lawful tax planning [2].

For financial management purposes, it is also advisable to assess the tax burden in relation to operating cash flow, because taxes are paid in money rather than in accounting profit. A cash-flow approach may be expressed as:

$$TB3 = Taxes\ paid\ /\ Operating\ cash\ flow \times 100\%.$$

This coefficient demonstrates the real pressure of tax payments on liquidity and helps reveal situations in which an organization reports accounting profit but experiences a shortage of free cash resources.

An objective assessment of tax burden requires a comprehensive approach. Firstly, it is necessary to distinguish between accrued and paid taxes, since the accounting burden and the cash burden may differ substantially. Secondly, the indicators should be analysed over several reporting periods in order to identify sustainable trends rather than isolated fluctuations. Thirdly, the overall burden should be decomposed by major tax groups: income tax, indirect taxes, payroll-related taxes, property taxes, and other mandatory payments. Fourthly, the results should be compared with industry averages and with the organization's own target benchmarks. Only such an integrated analysis allows managers to identify the principal sources of fiscal pressure and to justify measures aimed at lawful optimization rather than mechanical reduction of tax payments [3; 4].

Conclusions. The tax burden of an organization is a complex analytical indicator that characterizes the scale and consequences of mandatory tax payments for revenue, profit, value added, and liquidity. The study has shown that each assessment method has both advantages and limitations. Absolute indicators are useful for measuring the total amount of tax obligations, while relative coefficients reveal the degree of pressure on the results of economic activity. The most informative approach is an integrated one that combines revenue-based, value-added, effective-tax-rate, and cash-flow indicators with structural and dynamic analysis. Further research in this area should focus on the development of industry-specific models and digital tools for continuous monitoring of the tax burden.

References:

1. Hanlon M., Heitzman S. A review of tax research // Journal of Accounting and Economics. 2010. Vol. 50, No. 2-3. P. 127-178.

2. Gupta S., Newberry K. Determinants of the variability in corporate effective tax rates: Evidence from longitudinal data // Journal of Accounting and Public Policy. 1997. Vol. 16, No. 1. P. 1-34.

3. Scholes M. S., Wolfson M. A., Erickson M. et al. Taxes and Business Strategy: A Planning Approach. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2015.

4. OECD. Tax Policy Reforms 2024: OECD and Selected Partner Economies. Paris: OECD Publishing, 2024.

Belik E.S., student
Scientific supervisors: Sokrutenko O.S., Mustaeva D.F.
Donetsk State University, Russian Federation
asbelkun2008@gmail.com

THE SILVER ECONOMY: POTENTIAL AND LIMITATIONS FOR NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Relevance. Population ageing is one of the key long-term trends shaping the development of national economies in the 21st century. According to UN forecasts, by 2050 every sixth person in the world will be over 65 years old. In Russia, 2026 has been declared the "Year of the Silver Economy", which confirms the state's interest in integrating citizens over fifty into the labour market and developing related industries [5].

The demographic shift creates a dual effect on the economy. On the one hand, it increases pressure on the pension system, labour market, healthcare and long-term care system, thereby raising the fiscal burden. On the other hand, the elderly population represents a significant resource: a source of stable consumer demand, a labour reserve, and a driver for the development of new market segments (AgeTech technologies, medical and social services).

Analysis of recent research and publications. In the international literature, the phenomenon of the "silver economy" is studied in the context of active and healthy ageing concepts developed by the WHO, UN, OECD and leading research centres. In particular, the International Monetary Fund, in Chapter 2 "The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging" (World Economic Outlook, April 2025), examines the global macroeconomic consequences of population ageing, including the impact of healthy ageing on the labour market and economic growth [2].

In Russian research and publications of 2025–2026 (Rosstat, RBC and industry reviews), the emphasis is placed on the demographic features of ageing in Russia, the assessment of the contribution of older people to the silver economy, and the need to attract citizens aged 50+ to the labour market amid an acute labour shortage [5; 6].

The aim of the study. To conduct a comparative analysis of the silver economy in Russia, the USA, Japan and Europe (EU) based on data from 2023–2026, to identify the main challenges and opportunities for the national economy of Russia, and to substantiate recommendations for the development of this direction.

Research results. The comparative analysis of the silver economy in Russia, the USA, Japan and the EU shows that population ageing is not only a demographic but also a significant economic factor that creates new conditions for the development of national economies.

As can be seen from Figure 1, according to World Bank data, the share of the population aged 65 and over in 2024 was about 17.5% in Russia, which is comparable to the USA (18.0%) and noticeably lower than in Japan (29.6%) and the EU (21.8%) [4]. This indicates that Russia is at a relatively early stage of demographic ageing compared to the leaders of "super-ageing".

For a deeper comparison, it is also necessary to take into account the economic scale of the silver economy. Figure 2 demonstrates significant differences in the total volume of economic activity related to people over 50. In Europe, this indicator mainly includes private consumption by older citizens on housing, healthcare, transport, tourism, leisure, financial services and other goods, as well as related government expenditures. As a result, the silver economy of the EU was projected to reach €5.7 trillion (approximately 6,200 billion USD), accounting for a significant share of the region's GDP and supporting millions of jobs [1].

The USA has a specialized market for goods and services for the elderly amounting to 1,600 billion USD, while Japan possesses a mature model of the longevity economy. In Russia, this sector is still in the formative stage, with its estimated contribution amounting to 2–7 trillion rubles. This assessment is broader in nature and includes pensions, consumption and labour activity of older people [6].

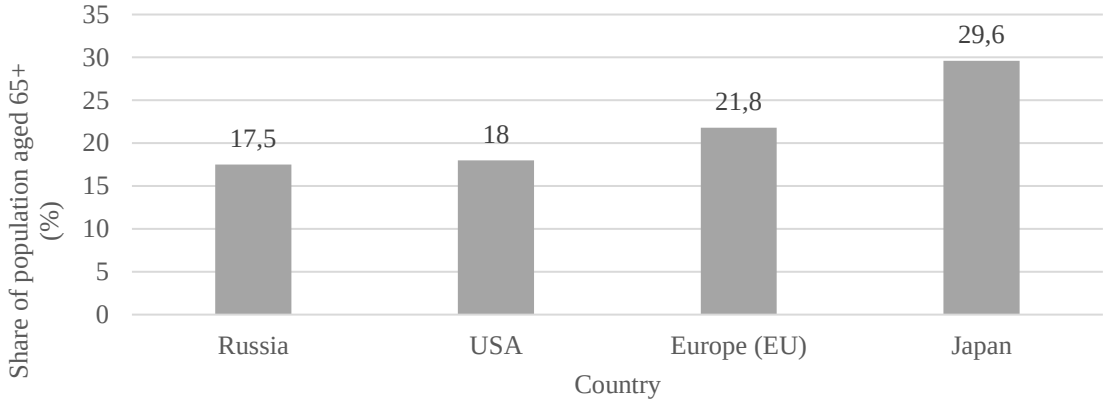


Fig. 1. Share of the population aged 65 and over (% of total population), 2023–2025

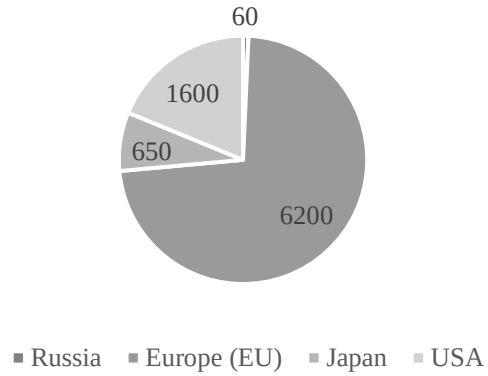


Fig. 2. Estimated size of the silver economy in 2025 (in billion USD)

Table 1 allows comparing the key institutional and practical aspects of silver economy development in the countries under consideration.

Table 1

Comparative characteristics of the silver economy (2023–2026)

Indicator	Russia	USA	Europe (EU)	Japan
Key trends and policy	"Year of the Silver Economy – 2026". Focus on attracting citizens 50+ to the labour market	Extension of working life, combating ageism (OECD 2025)	European Silver Economy Strategy, growth of AgeTech and employment	Programmes of active longevity and robotics
Main challenges	Labour shortage, low incomes of the elderly, emerging market	Pressure on pension systems and healthcare	High fiscal burden, labour shortage	Super-ageing, labour force shortage, budget burden
Main opportunities	Labour reserve of 50+, new niches for goods and services	Innovations in AgeTech and healthcare	Creation of millions of jobs, stimulation of growth	Developed markets (healthcare, care, tourism)
Contribution to solving the	Growing employment of	High potential for extending the	Active ageing policy aimed at increasing	Significant participation of older

labour shortage	citizens 50+, state support in 2026	careers of older workers	employment of people aged 55–74	people in the labour market due to active ageing policy

The obtained data confirm that the silver economy can simultaneously mitigate the negative consequences of demographic ageing by extending working life and making more efficient use of the human capital of older generations, as well as creating new markets and stimulating innovation in the fields of AgeTech, healthcare, social services and digital services. For Russia, this opens up considerable growth potential provided that a comprehensive state strategy is formed.

Conclusions. The findings of the study indicate that the silver economy constitutes both a demographic challenge and a substantial economic opportunity for the Russian Federation. Subsequent research efforts should be directed towards a quantitative evaluation of the effects of integrating citizens over 50 into the labour market on Russia's GDP, the elaboration of regional development models for the silver economy with due regard to the differentiation among the constituent entities of the Russian Federation, and the assessment of the effectiveness of initiatives undertaken as part of the "Year of the Silver Economy – 2026", along with their impact on employment rates and the quality of life among the elderly population.

Furthermore, a highly promising avenue for investigation involves analysing the silver economy's contribution to the public budget, examining the consumption patterns of older citizens, overcoming the digital divide, and conducting a comparative analysis of Russian practices against international experience. It is particularly crucial to formulate a comprehensive national strategy for active and healthy ageing that incorporates tax incentives for employers, the development of AgeTech solutions, the enhancement of long-term care infrastructure, and supportive mechanisms for silver entrepreneurship.

References:

1. European Commission. The Silver Economy: Final Report. A study prepared for the European Commission / Technopolis Group, Oxford Economics. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. – 140 p. – URL: https://publications.europa.eu/resource/cellar/2dca9276-3ec5-11e8-b5fe-01aa75ed71a1.0002.01/DOC_1 (accessed: 28.03.2026).

2. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2025: A Critical Juncture amid Policy Shifts. Chapter 2: The Rise of the Silver Economy: Global Implications of Population Aging. – Washington, D.C.: IMF, 2025. – URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2025/april/english/ch2.pdf (accessed: 28.03.2026).

3. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Employment Outlook 2025: Navigating the golden years – Making the labour market work for older workers. – Paris: OECD Publishing, 2025. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/full-report.html (accessed: 28.03.2026).

4. World Bank. World Development Indicators: Population ages 65 and above (% of total population) [SP.POP.65UP.TO.ZS]. – Washington, D.C.: World Bank, 2024–2025. – URL: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS (accessed: 28.03.2026).

5. RBC. Silver Economy: Specifics of Attracting Candidates Aged 50+ // RBC Companies. – 2026. – URL: https://companies.rbc.ru/news/ShE1biaBsm/serebryanaya-ekonomika-spetsifika-privlecheniya-kandidatov-50/ (accessed: 28.03.2026). – Text: electronic.

6. Silver Economy – Contribution of the Older Generation. – 2025. – URL: https://baba-deda.ru/news/06-10-2025-serebryanaya-ekonomika-vklad-starshego-pokoleniya (accessed: 28.03.2026). – Text: electronic.

Volbek A.A., student
Scientific supervisors: Drindak A.A., Candidate of Economics, Associate Professor,
Mustaieva D.F.
Donetsk State University, Russian Federation
an.volbek@yandex.ru

THE TAX SYSTEM AS A TOOL OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES

Relevance. The significance of the topic stems from the fact that the tax system plays an important role in regulating socio-economic processes of a state. In modern conditions, it is not only a source of budget formation, but also an important tool for income redistribution, economic growth stimulation, support of certain sectors, and social protection of the population. The effectiveness of tax policy directly affects the level of public welfare, the investment climate, and the stability of the economy. This makes the study of this topic especially important.

Analysis of recent research and publications. Theoretical views on this topic are presented in the works of D.V. Izyumov [1], R.B. Tovchenko [2], A.V. Zharov [4], and V.I. Sivtseva [3].

The purpose of the study. Is to examine the tax system as a tool for regulating socio-economic processes, as well as to evaluate its impact on economic development, income redistribution, and the level of social protection of the population.

Research results. The tax system plays a key role in regulating socio-economic processes. Through its functions, taxes ensure the formation of government revenues, redistribution of financial resources, and influence on economic activity. An effective tax policy helps to stimulate investments, develop priority sectors of the economy, and reduce social inequality. At the same time, it is noted that an unbalanced tax system can have a negative impact on economic growth and entrepreneurial activity.

The tax functions are presented in Table 1 [5].

Table 1

The Tax Functions

functions	explanation
Fiscal	It ensures the formation of the state's financial resources that are necessary for the implementation of budgetary, social, and other programs, as well as for the functioning of state institutions.
Economic	It is intended for socially fair redistribution of income, depending on socio-economic priorities or the importance of business entities. That is, it is a tool of indirect regulation of the economy
Regulatory	It is expressed in the fact that taxes are a tool for influencing reproduction, stimulating or slowing down its rates, effective demand, and capital accumulation.
Control	It consists in the fact that, with the help of taxes, the state exercises control over the income and expenditures of taxpayers.

Today in Russia, not all citizens believe that paying taxes is necessary. A large part of the population hides the real size of their income and thus avoids paying taxes.

According to the Ministry of Finance of the Russian Federation, about 10–20% of the total taxes in the country do not reach the state budget every year. Therefore, the following features of the Russian tax system can be identified:

1. The scale of personal income tax rates is not fully optimal.

2. Tax collection control is implemented with certain difficulties, which leads to hiding part of income and, as a result, a significant shortfall of tax revenues in the budget.

3. There are frequent changes in tax legislation and tax rates, which may slow down long-term investment and economic growth.

4. The share of taxes assigned to local and regional budgets is about 15–20% of the total revenues of consolidated regional budgets, which makes it necessary to further regulate budget balance through redistribution of federal taxes.

As a result, government projects and salaries of public sector employees are limited. However, to improve the level of tax payment, the government is trying to introduce measures that make taxes more understandable and beneficial for people: progressive taxation, which helps reduce the tax burden for certain groups of the population; and tax deductions, which act as a form of indirect investment in human capital by returning a certain percentage of the paid amount.

Large financial resources are necessary for effective and high-quality performance of government functions. In 2026, budget growth is expected: in nominal terms, from 37.3 trillion rubles in 2025 to 40.3 trillion rubles in 2026.

In the following years, moderate growth of federal budget revenues will continue, reaching 43,154.2 billion rubles in 2027 (+3.8% compared to 2026).

Figure 1 shows the structure of budget revenues in 2025.

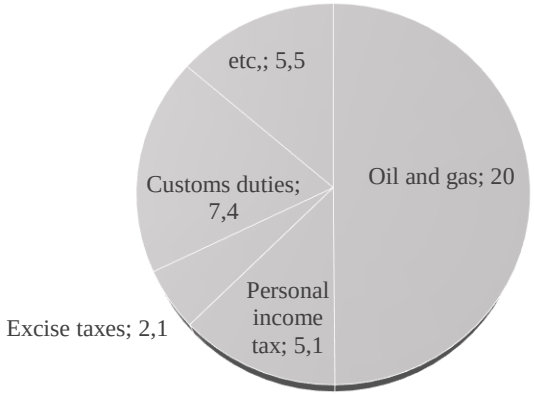


Fig. 1 The structure of budget revenues in 2025, trillion rubles [1]

From the data presented above, we can conclude that the share of oil and gas revenues provides the main part of income. However, it is less than 50% of total revenues, which makes the budget less vulnerable to sharp changes in global oil and gas prices. A significant part of the growth in revenues in rubles is connected with inflation. Value added tax (VAT) directly depends on the prices of goods: the higher the prices, the higher the amount of tax, and the larger the amount that goes to the state budget.

Today, there is growth in revenues, but the budget still remains in deficit. Although many categories bring sufficient income, it is mainly distributed in two directions: social support aimed at people with higher risk, as well as improving the welfare of families, and national security, which requires large expenditures. High growth rates of tax collection and an increase in the key interest rate by the Central Bank reduce pressure on the oil and gas sector and increase the role of other sources of revenue. Now, the stability of the budget mainly depends on the purchasing power of citizens and the profitability of small businesses.

Findings. The efficiency of the tax system affects not only the filling of the budget, but also the stability of economic growth, the level of investment, social fairness, and the well-being of citizens. A well-designed tax policy supports the development of production, stimulates entrepreneurship, and reduces income inequality. In modern conditions, an important task is to find an optimal balance between the fiscal function of the state and the

stimulating role of taxes, which makes it possible to ensure stable social and economic development of society.

References:

1. Izyumov, D.V., & Gorgulenko, A.A. (2017). Problems of taxation at the current stage of development of the Russian Federation. Molodoy Uchenyy [Young Scientist], (11), 72-76.

2. Tovchenko, R.B. Problems of tax collectability at the current stage of development of the Russian Federation. URL: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2019/11/Товченко_107_112.pdf.

3. Sivtseva, V.I. (2017). The problem of mass tax evasion. Molodoy Uchenyy [Young Scientist], 10(144), 266-268. URL: https://moluch.ru/archive/144/39831/

4. Zharov, A.V. Prospects for the development of taxation in the Russian Federation. URL: https://esj.today/PDF/30FAVN224.pdf.

5. The Tax Code of the Russian Federation (Parts I and II): dated August 5, 2000: adopted by the State Duma on July 16, 1998: approved by the Federation Council on July 17, 1998: as amended on April 15, 2019 // Legal Reference System "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/c2a293c02a125727a5f7f10918aa8acea6c1510a.

6. Federal Law "On the Federal Budget for 2025 and for the Planning Period of 2026 and 2027" dated November 30, 2024, No. 419-FZ (latest revision) // Legal Reference System "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/.

7. Shatalova, O. I., Misyurina, K. M., & Zakharyan, G. Z. (2025). Tax regulation of economic activity. Journal of Monetary Economics and Management, (9), 210-216. DOI: 10.26118/2782-4586.2025.22.23.005. EDN: YGUEBL.

Gribanova T.V., student
Scientific supervisors: Kozachenko Zh.N., Yeschenko LV.
Donetsk State University, Russian Federation
taisiya07da@mail.ru

ANALYSIS OF THE RUSSIAN TOURISM MARKET: CURRENT STATUS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Relevance. In recent decades, tourism has become an important factor of economic growth and social stability. In Russia, the tourism industry also plays a significant role, acting as a source of employment, investment, and development of related sectors of the economy. At the same time, under global challenges, including the COVID-19 pandemic and changes in the international environment, the tourism market is undergoing significant transformations. This creates the need to analyze the current state of the industry, identify key trends, and assess its future development prospects.

Analysis of recent studies and publications. This research is based on official statistical data from recent years, as well as academic publications devoted to the development of the tourism industry. Special attention is given to the analysis of tourism flow dynamics, changes in consumer behavior, and structural shifts in the tourism market. The study also takes into account research findings on the impact of the COVID-19 pandemic on tourism development and changes in demand.

The purpose of this study is to analyze the current state of the Russian tourism market, identify key development trends, and determine the main factors influencing the dynamics of tourist flows.

Research results. The analysis shows that the demand for travel has not disappeared but it has changed its structure, shifting towards both high-cost and low-cost tours. Consumer behavior has also changed, with an increase in last-minute bookings and a decrease in booking depth. In addition, these changes have stimulated the development of domestic tourism. [1]

For example, in 2025, the total number of tourist trips within Russia exceeded 60 million, while about 15 million were inbound trips, mainly from China, Kazakhstan, and Ukraine. The main tourist flow (around 45 million) consists of the Russian citizens, while the number of outbound trips from Russia is about 24 million.

The leading destinations for the Russian tourists are Turkey (4.61 million trips, an increase of 2.9% compared to the previous year), Abkhazia, as well as the UAE with 1.72 million trips (up by 17.1%), Egypt with 1.62 million tourists (up by 36.1%), China with 1.36 million tourists (up by 33.6%), and Thailand with 885.8 thousand trips (a decrease of 5.3%). This trend has been observed over the past few years [2].

It should be noted that the Russian tourism market is still mainly concentrated in the central part of the country, particularly in Moscow and Saint Petersburg, which accounts for up to 60% of the total tourism market. Around 25% is formed in large metropolitan cities, another 10% belongs to medium-sized cities of the wealthy northern regions (such as Surgut, Tyumen, and Nizhny Tagil), and only about 5% of tourists prefer other cities and rural areas.

At present, the Russian tourism market has strong potential for domestic tourism. According to expert estimates, about 45% of the Russians prefer to travel once a year, with the majority choosing destinations within the country.

It should be noted that comfort and the level of service are not the key factors influencing the travel preferences of Russian tourists.

Figure 1 presents data on the number of inbound tourist trips made by foreign citizens to the Russian Federation over the past five years, as well as the number of outbound trips made by Russian citizens abroad during the same period.

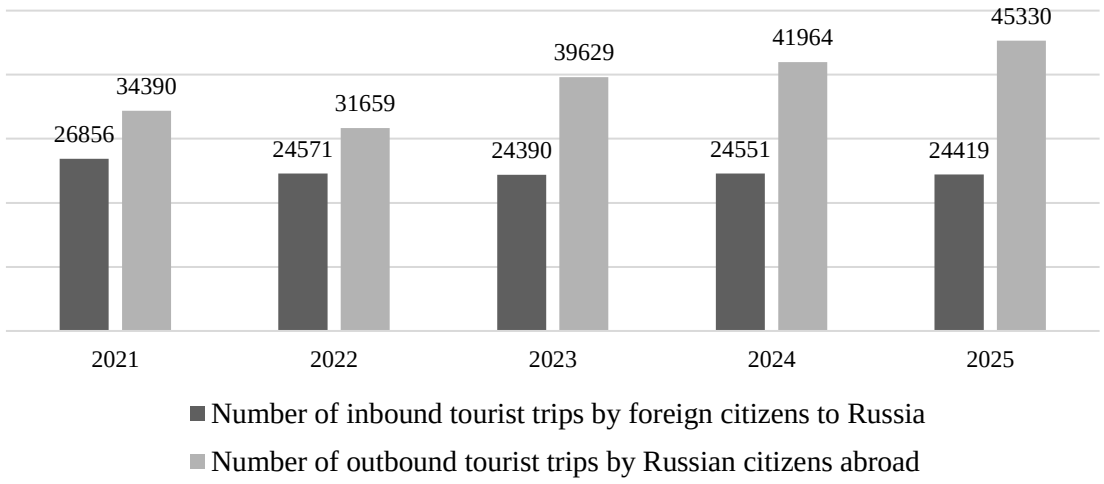


Fig. 1. Data on inbound tourist trips by foreign citizens to Russia and outbound trips by Russian citizens abroad [3]

According to the data presented in Figure 1, the number of people leaving the Russian Federation significantly exceeds the number of people entering the country. Foreign visitors

prefer to visit the following Russian cities: Moscow; Saint Petersburg; Novosibirsk; Sochi, as well as the entire Krasnodar Krai; Kazan; Yekaterinburg; Vladivostok; and Kaliningrad.

Regarding outbound tourism, the Russian citizens most often choose the destinations shown in Figure 2.

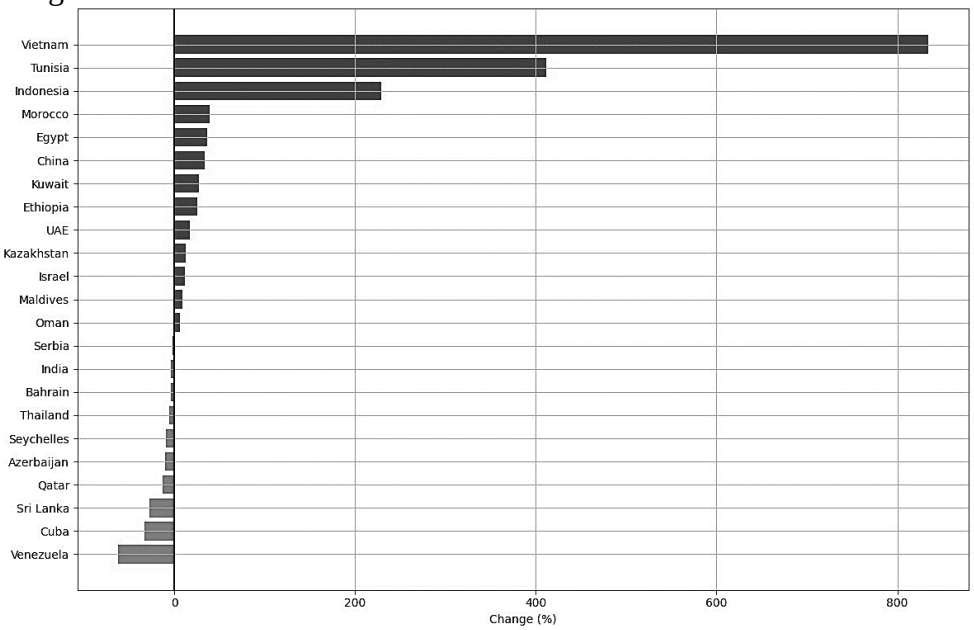


Fig. 2. Dynamics of Russian Tourist Trips by Destination

The development of the tourism sector in the Russian Federation is essential for creating new jobs in small and medium-sized businesses. Tourism also plays an important role in stimulating the growth of related sectors such as trade, transport, construction, and traditional crafts.

However, in 2023, the Russian tourists more often preferred domestic resorts over international destinations. Although the Central Federal District still leads in popularity, many Russians have started favoring the Southern Federal District. Cities such as Sochi, Crimea, and Yalta are among the top destinations. About 29% of tourists would choose these places for rest or entertainment, 16% would prefer for satisfying curiosity and exploring the area, 12% would go there for health recovery, and 5% would like to visit cultural attractions.

These destinations particularly grew in popularity in 2020, when the COVID-19 pandemic restricted travel both abroad and within Russia. In the first half of 2020, the number of outbound trips by Russian citizens decreased by 64.2% compared to the same period in 2019, totaling 7.1 million trips. The most visited countries were Thailand (483.2 thousand trips), Estonia (379.2 thousand), Turkey (314.2 thousand), and the UAE (310.2 thousand) [5].

Currently, the Russian citizens can travel to 22 countries, including Turkey, Egypt, the UAE, the Maldives, and China. However, regular direct international flights have not yet resumed to all these destinations.

Restrictions on international travel led to an increase in domestic tourism. For example, in July and August 2025, 10 million people visited the Russian resorts. The daily number of arrivals reached a record of 41,000, even surpassing the tourist flow during the Sochi Olympics in 2014. The most popular destinations remain the Krasnodar Krai and the Republic of Crimea.

It is worth noting that in 2025, the Russians expanded their travel geography within Russia. The most popular new destinations were Chukotka, Kamchatka, Magadan, the Republic of Ingushetia, and Karelia. Compared to 2019, tourist numbers in these regions increased by approximately 35%.

According to statistics, 81% of the Russians did not travel during the summer, which negatively affected domestic tourism. Most of them were residents of Moscow and Saint Petersburg (86%) and people aged 60 and above (90%). The number of the Russians traveling within their own country but outside their home region decreased by 9%. Compared to the previous period, the average growth rate for visits to the most popular destinations (Krasnodar Krai, Crimea, Moscow, and Saint Petersburg) was 20% [4].

Conclusions. The study of the Russian tourism market allows the following conclusion: in the next few years, the market is expected to stabilize. However, further development will depend on the implementation of strategies to create affordable tourism products and on government incentives.

References:

1. Pak E.S. The Collapse of the Russian Stock Market during the Spread of the Coronavirus Infection (COVID-19) // State and Law: Problems and Prospects for Improvement. Collection of Scientific Papers of the 3rd International Scientific Conference. – 2021. – Pp. 58-61. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44451776.

2. Official website of the Federal State Statistics Service [Electronic resource]. – Access mode: https://rosstat.gov.ru/.

3. World Tourism Organization [Electron. resource]: Statistics – Electronic data. – Madrid, Spain – Access mode: https://www.unwto.org/newsru/annual-reports.

4. Russian Tourism Market: Broken but Not Broken [Electron. resource]: RZD-Partner Magazine Editorial Office LLC – Electronic data. – Access mode – https://www.rzd-partner.ru/other/comments/turisticheskiy-rynok-rossii-razbit-no-ne-slomlen/.

5. Leizin I.B., Neustrueva A.S. Analysis of the Russian Market of Tourist Services: Current State and Development Prospects // Innovative Economy: Prospects of the Russian Economy. – 2019. – No. 1. – Pp. 10-15.

Dushenko A.V., student
Scientific supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, Russian Federation
skyrimfrd758@mail.ru

GENERATIVE AI AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

Relevance. The digital economy is undergoing a period of active transformation thanks to the development of artificial intelligence technology. A special place among these is occupied by generative artificial intelligence (GAI), which is capable of creating new content - text, images, code, and video. The widespread adoption of GII tools such as ChatGPT, Midjourney, and GitHub Copilot, as well as their Russian counterparts GigaChat and YandexGPT, in 2022 and 2023 has had not only a technological impact, but also an economic one. According to the projections of Goldman Sachs, the implementation of GAI could boost global GDP by 7% (approximately 7 trillion US dollars) [4]. McKinsey & Company has projected the annual economic potential of the GAI to be between 2.6 and 4.4 trillion US dollars [3]. In light of this, companies are reassessing their business strategies, incorporating GAI into their core operations. Nevertheless, there is no comprehensive grasp of how GAI reshapes business models, nor is there a categorization of emerging types, and the criteria for selecting an implementation approach remain undefined. Solving this problem is of great

scientific importance for the development of business model theory, and has practical implications for companies making strategic decisions regarding the implementation of GAI.

Analysis of the latest research and publications. The theoretical foundation of the research is built on fundamental work in the fields of business models and innovation. A.Osterwalder and Y. Pigneur proposed a universal Business Model Canvas template [1]. K.Christensen introduced the concept of "disruptive innovation", explaining how markets are transformed under the influence of new technologies [2]. The impact of artificial intelligence on business models has been explored in the works of A. Agtval, J. Gans, and A. Goldfarb [5]. In Russian science, the problems of digital transformation are dealt with by Yu.A. Danilov, A.V. Ostrovsky, and others. However, most of the works are devoted to traditional analytical AI, while the specifics of generative AI as a factor in the transformation of business models remain insufficiently studied.

The purpose of the study. The aim of this study is to identify, theoretically justify and systematize the main trends in the transformation of business models under the influence of generative AI, as well as to evaluate the prospects for the development of selected business models in the digital economy. To achieve this goal, the following tasks are solved in the work: analysis of the practice of implementing GAI in companies of various industries; identification and theoretical justification of the types of transformation of business models; comparative analysis of the selected types by key parameters (sources of income, level of investment, payback rate, risks); determination of factors for choosing a transformation model; forecast of the development of each type in in the medium term.

An analysis of the implementation of GAI in companies across various industries has allowed us to identify three main types of business model transformation. The types are based on the role of generative AI in value creation, ranging from an auxiliary tool to a core part of the business model and even an ecosystem-forming element. Figure 1 shows the structure of the impact of generative AI on business model transformation.

Research results. The first type is the "AI as an assistant" model. GAI integrates into existing business processes to improve efficiency without significantly changing the way value is generated. For example, companies use GAI to automate routine tasks, generate content, and assist employees, marketing agencies are using Midjourney to create visual content, law firms are using AI to analyze documents. The economic benefit is achieved through reducing costs and improving productivity. According to McKinsey, implementing GAI can lower operational expenses in marketing, sales, and IT development by 30-50% [3]. A study conducted on GitHub found that developers experienced a 55% increase in productivity when using AI-powered tools [6]. The advantages of this model include low investment, quick payback (6-18 months) and low risk.

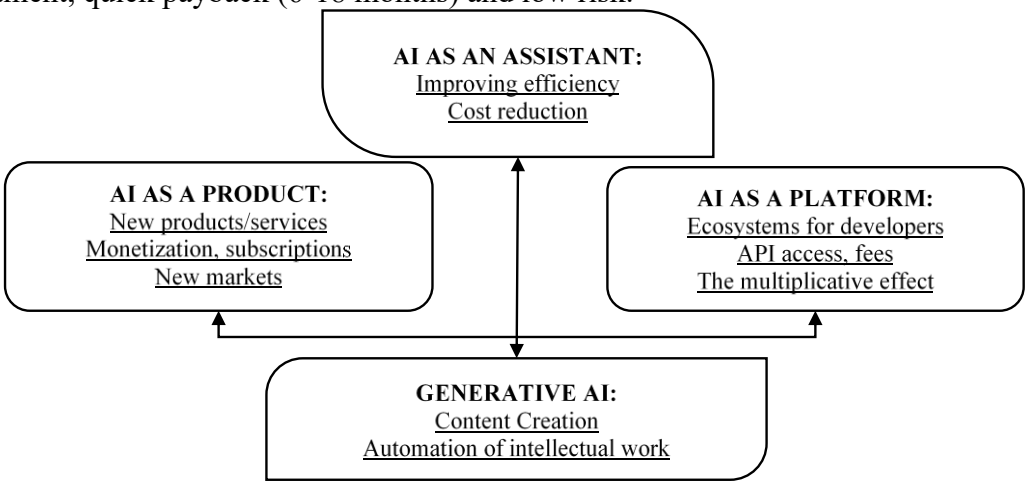


Fig. 1. The impact of generative AI on the transformation of business models

The second type of AI is the "AI as a product" model. Generative AI becomes the basis for a new product or service on the market. Startups and new businesses are being created where generative AI is the central part of the value proposition. Examples of AI-powered services include text generation (Jasper and Copy.ai), image generation (Midjourney and Kandinsky), code generation (Cursor), video generation (Runway) and presentation creation (Gamma). These services can be monetized through subscription-based models, pay-per-use models, or a combination of both. Bloomberg Intelligence predicts that the global AI-generated image market could reach $1.3 trillion in value by 2032 [4]. The model features high competition, dependence on computing resources and data, and the need for constant updating of models.

The third type is the "AI as a platform" model. Large technology companies create platforms, such as APIs and development tools, on which third-party developers can build their applications. Examples: OpenAI (GPT-3), Microsoft (Copilot), Google (Gemini). In Russia, we have GigaChat and YandexGPT. The platform model creates an ecosystem where the platform owner receives income from access to the API, and developers earn income by creating applications. The implementation requires significant investment (hundreds of millions of dollars) but provides a long-term competitive edge. The choice of the model depends on the size of the company, its industry, the availability of data, the skills and expertise of the team, and the organization's willingness to make changes. Additional factors for Russian businesses include the availability of technology in light of sanctions and the development of domestic platforms, such as GigaChat and YandexGPT.

Conclusions. Generative AI is a significant driver of change in business models within the digital economy. The study identified three main types of AI transformation: the "AI as an assistant" model, which involves integrating AI into existing processes; the "AI as a product" model, where AI is used to create new products; and the "AI as a platform" model, which focuses on building AI ecosystems.

The initial prototype is the most prevalent, but as technological advancements continue, the subsequent iterations are anticipated to gain significance. The outcomes are of significant practical value for businesses when deciding on a strategy for implementing GAI. The prospects for further research are related to the analysis of industry-specific transformation, the development of methods for assessing the economic effectiveness of GAI implementation, the study of the socio-economic consequences of automation of intellectual labor, as well as the study of the specifics of GAI implementation in Russian business (see Table 1).

Table 1

Types of business models that are influenced by generative AI

Feature	AI as an assistant	AI as a product	AI as a platform
The role of the GAI	An efficiency improvement tool	The core of the value proposition	Infrastructure for the ecosystem
Source of income	Cost reduction, productivity growth	Subscription, payment for use	API access, fees
Investment level	Low-medium	Medium–high	Very high
Payback rate	6-18 months	12-36 months	36+ months
Risk level	Low	Medium	High

Source: compiled by the author based on [3; 4; 6].

This study confirms that generative AI is not just a continuation of automation technologies, but rather a qualitatively new phase in the development of the digital economy. It fundamentally affects the very basis of value creation and distribution.

The typology proposed in the paper, which categorizes AI as an assistant, product, or platform, not only helps companies systematize their existing practices, but also provides a

practical tool for strategic planning as they choose the optimal development path as technological maturity and resources increase over time.

The Russian context deserves special attention. Despite various sanctions, restrictions and certain technological challenges, the development of domestic platforms such as GigaChat, YandexGPT, and Kandinsky creates real prerequisites for the implementation of all three models. However, at the moment, the first model, GAI, dominates Russian business practice as an auxiliary tool. The prospects for future research lie in the development of quantitative methods for evaluating the economic impact of GAI implementation. This includes calculating the return on investment (ROI) for different models, comparing the effects on labor productivity across industries, and studying the long-term social and economic consequences of automating intellectual labor. These studies will help to understand the transformation of the labor market and how the education system will need to adapt to new economic realities in order to ensure a smooth transition.

References:

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Building business models: A Strategist's and Innovator's Handbook. – Moscow: Alpina Publisher, 2020. – 288 p.

2. Christensen, K. The Innovator's Dilemma. – Moscow: Alpina Publisher, 2020. – 262 p.

3. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier (accessed: 30.03.2026).

4. Goldman Sachs. Generative AI could raise global GDP by 7%. – URL: https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent.html (accessed: 30.03.2026).

5. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda. – Chicago: University of Chicago Press, 2023. – 456 p.

6. GitHub. Research: Quantifying GitHub Copilot's impact on developer productivity and happiness. – URL: https://github.blog/news-insights/research/research-quantifying-github-copilots-impact-on-developer-productivity-and-happiness/ (accessed: 31.03.2026).

Zhurba Y.V., Bakhrin B.P., students
Scientific supervisor: Selivanova Y.V., PhD in Economic sciences, Associate Professor, Mustaieva D.F.
Donetsk State University, Russian Federation
Bahrinbogdan2007@gmail.com, jaroslaw.zhurba@yandex.ru

THE CONTEMPORARY PORTRAIT OF A RESEARCHER: FIRST-YEAR STUDENTS' VIEWS AND THE PRACTICAL REALITIES

Relevance. The relevance of this study of the modern portrait of a researcher stems from significant changes occurring in the scientific field amidst the rapid advancement of technology, digitalization, and globalization. Research today is no longer solely academic and isolated; it is actively integrating into the economy, industry, and everyday life of society. This requires researchers not only to possess deep professional knowledge but also a wide range of additional competencies, such as communication skills, teamwork, mastery of digital tools, and the ability to collaborate across disciplines. Comparing the real image of a researcher with the perceptions of first-year students is particularly important. At the initial stage of their

studies, students often develop an idealized or, conversely, stereotypical perception of a scientist–as someone completely immersed in science, isolated from social life, or working exclusively in the laboratory. Such perceptions can influence motivation for scientific activity, the choice of professional path, and attitudes toward the educational process. As the education system modernizes and the role of scientific research increases, it is important to understand how students' expectations correspond to reality. This allows us to identify potential gaps between perceptions and reality, as well as adjust educational programs and the popularization of science among young people.

Analysis of recent research. Theoretical and empirical views on the modern portrait of a scientist, as well as students' perceptions of science, are reflected in the works of E.E. Abrosimova, S.S. Sergutin, V.S. Sobkin, A.I. Andreeva, F.R. Rzaeva, Yu.D. Ovchinnikov, A.A. Petukhova, D.V. Gulyakin, and other researchers.

The purpose of the study was to analyze the characteristics of the modern portrait of a scientist, identify differences between the perceptions of first-year students and the actual conditions of scientific activity, and determine their influence on the development of professional guidelines and motivation for scientific work.

Here are the results of an empirical study, including statistically significant data on the ideas of modern students about scientific activity:

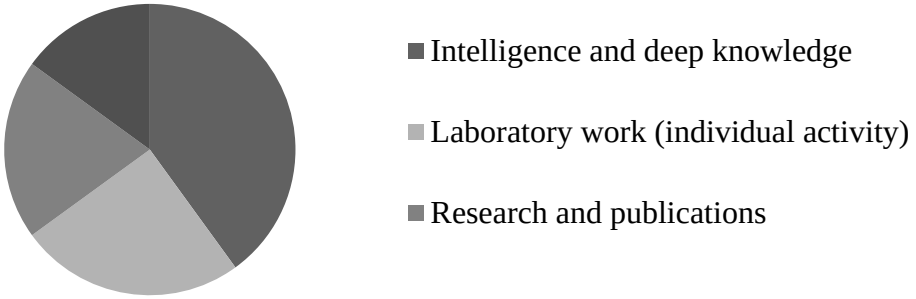


Fig. 1. Distribution of first-year students' perceptions of the scientific profession

Study Results. In a study involving 50 first-year students, we sought to understand their perceptions of a modern scientist. The results were quite revealing and allowed us to create a unique "portrait" of a scientist through the lens of young people's perceptions.

Most first-year students (40%) associate the scientific profession with research and publications. This suggests that young people clearly understand the core essence of scientific activity–the pursuit of new knowledge, working with data, and writing articles and monographs. For them, a scientist is, above all, someone who advances science, publishes their findings, and contributes to the development of the field. A quarter of respondents (25%) associate the profession with laboratory work, emphasizing the individual aspect of scientific work. For this group of students, a researcher is someone in a white coat who conducts experiments, operates equipment, and is immersed in the details and practical aspects of research. This reflects the classic, somewhat stereotypical image of a scientist focused on laboratory research. Twenty percent of survey participants identified intelligence and deep knowledge as the main characteristics of a researcher. For them, science is primarily intellectual work, requiring the highest level of competence, erudition, and analytical skills. This result demonstrates the students' understanding of the fundamental role of intellectual potential in scientific endeavors.

The smallest share (15%) of responses related to modern scientific functions–teamwork and the use of digital technologies. This may indicate that young people do not yet fully appreciate the extent to which science has become a collaborative process, where not only

individual knowledge is essential, but also the ability to work in a team, utilize IT tools, analyze big data, and utilize simulations and modeling. Thus, the profile of a scientist, as perceived by first-year students, consists of four key elements: research activity, laboratory work, high intelligence, and, to a lesser extent, modern teamwork and digital skills. This provides valuable insight into how the younger generation perceives science and allows us to identify gaps in their understanding of the modern realities of scientific work. These results can be used to adjust career guidance and develop a more comprehensive understanding of the profession in future specialists.

Conclusions. The study reveals a significant gap in perceptions of scientific activity: 85% of first-year students' perceptions focus on traditional aspects of the profession (research, publications, lab work, intellect), while an understanding of modern requirements (teamwork, digital competencies) accounts for only 15%. This imbalance indicates the need to reconsider approaches to developing the professional competencies of future scientists. It is important not only to preserve the classical values of scientific inquiry but also to actively develop in students an understanding that modern science is a collaborative process requiring mastery of advanced technologies and the ability to work in a team. The scientific training system must ensure a balance between traditional and modern requirements to cultivate a generation of scientists prepared to work effectively in the context of digital transformation and the globalization of science.

References:

1. Prokhorova M. V., Savicheva A. V. Students' opinions of scientists' work motivation: general and special aspects // Theoretical and Experimental Psychology. 2023. No. 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/predstavleniya-studencheskoy-molodezhi-o-motivatsii-truda-uchenyh-obschie-i-spetsialnye-aspekty (accessed: 31.03.2026).

2. Semenova A. A. The appeal of a scientific career as assessed by young people // Problems of the Activities of Scientists and Research Teams. 2021. No. 7 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/privlekatelnost-nauchnoy-kariery-v-otsenkah-molodezhi (date of access: March 31, 2026).

3. Monitoring attitudes towards science and scientists in Russian society / ZIRCON Research Group, Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. – Electronic text. Data. – Access mode: https://www.zircon.ru/upload/iblock/955/otnoshenie-k-nauke-i-uchenym-v-rossiyskom-obshchestve-kratkiy-analiticheskiy-otchet.pdf (date of access: March 31, 2026).

4. Sinyagina N. Yu. The Image of a Modern Scientist: Reflections on Traditional Stereotypes and Reality // Researcher. 2024. No. 3-4 (47-48). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-sovremennogo-uchenogo-razdumie-o-traditsionnyh-stereotipah-i-realnosti (accessed: 31.03.2026).

5. Sadkeeva N.A., Shuneyko A.A. The image of a scientist in modern culture // International Student Scientific Bulletin. 2015. No. 4-4; URL: https://eduherald.ru/ru/article/view?id=13625 (date of request: 31/03/2026).

6. VTSIOM. A modern scientist: an ideal image and a real situation [Electronic resource] // VTsIOM: official website. – URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/sovremennyi-uchenyi-idealnyi-obraz-i-realnoe-polozhenie (date of request: 31.03.2026).

7. Lyzhin A I, Konovalov A A Competency portrait of a modern researcher in the vuca world // Higher Education Today. 2021. No. 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-portret-sovremennogo-issledovatelya-v-vuca-mire (accessed: 31.03.2026).

Ismailova K.A., student
Scientific supervisors: Kravchenko V.A., Ph.D. econ. Sciences, Associate Professor,
Mustaieva D.F.
Donetsk State University
ekaterina.ismailova.05@mail.ru

ECONOMIC SANCTIONS AS A DRIVER OF TRANSFORMATION IN THE GLOBAL ECONOMIC ORDER

Relevance. The modern world economy is characterized by a high degree of interdependence of countries. Under these conditions, sanctions have become not just a political instrument of pressure, but also a factor significantly influencing global trade and economic processes. Since the beginning of 2022, sanctions measures imposed against a number of large states have radically changed the geography of trade, the structure of exports and imports, as well as the mechanisms of international settlements. The analysis of their consequences makes it possible to better understand the transformation of the global economic system and the prospects for further development of international trade.

Analysis of the latest research and publications. Many authors, including A.Zhigailov, I.Voskoboinikov, P.Matkina, A.Vasilevsky, A.Geraskina, A.Kuraev, V.Kozlov, N.Surai and others, study the impact of sanctions on the global economy.

The purpose of the study is a comprehensive study of economic sanctions as a driving force for the transformation of the global economic order.

Research results. Economic sanctions remain a powerful tool of international politics, determining the direction of economic and political processes in the world. Sanctions against large economies such as Russia, Iran, Venezuela and North Korea cause domino effects, affecting not only the target countries, but also the states acting as their trading partners [1].

After 2022, global trade has undergone significant changes. The sanctions imposed on Russia, Iran and a number of other countries have led to the formation of alternative logistics routes, the development of trade in nationale currencies and the creation of parallel financial infrastructures. At the same time, there is an increase in trade activity between the countries of the Global South, in particular between Russia, China, India, Turkey and the countries of Southeast Asia.

According to the World Trade Organization (WTO), there has been a steady growth trend in the physical indicators of world trade over the period 2010-2024 [2].

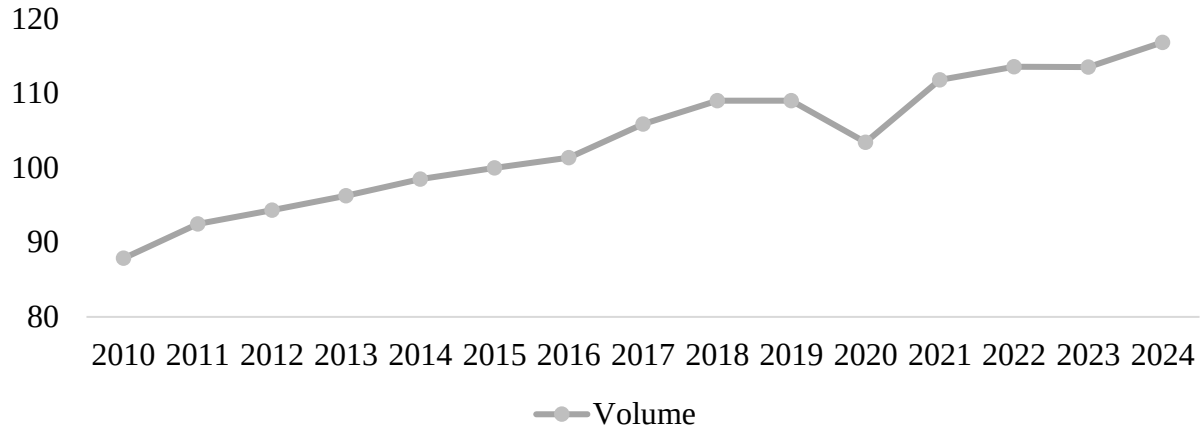


Fig. 1. Global growth of the trade volume index of goods

Fig. 1. shows the change in the global commodity trade volume index for the period from 2010 to 2024. At the beginning of the period, trade volume gradually increased,

reflecting the overall growth of the global economy and stabilization after the financial crisis of 2008-2009. In the middle of the period, there were some fluctuations in growth rates related to the instability of the global economy and changes in the external economic environment, but overall positive dynamics remained. Later, trade volume continued to grow at a moderate pace, indicating a gradual recovery and expansion of global demand. The decrease in the indicator in 2020 is due to global shocks related to the COVID-19 pandemic. In the following years, the volume of trade returned to growth, demonstrating a recovery in business activity and steady demand in the global market. In general, the volume of trade is characterized by a relatively stable upward trend with short-term fluctuations under the influence of external factors.

The analysis of global trade dynamics is complemented by an assessment of regional differences in export volume growth. According to the WTO, in 2024, there were significant differences in the rate of increase in exports between regions of the world.

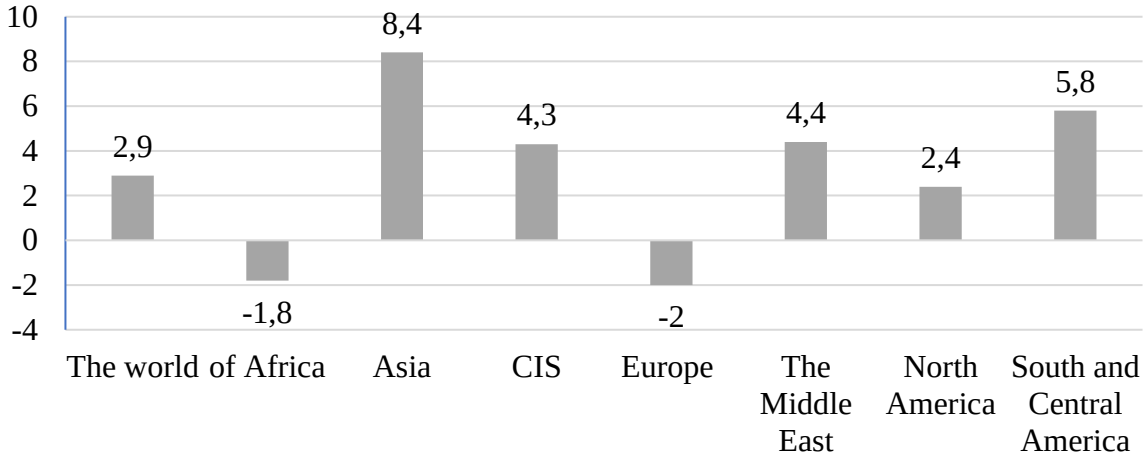


Fig. 2. Overall growth in trade in goods by region, 2024

Fig. 2. shows the growth rate of exports of goods by region of the world in 2024 (in %). The global figure was 2.9%. The largest growth was recorded in Asia - 8.4%, which is associated with the active recovery of production and trade chains, as well as an increase in mutual trade between the countries of the region. The second place is occupied by South and Central America (5.8%), where the positive dynamics is due to high demand for commodities. The Middle East (4.4%) and CIS countries (4.3%) also exceeded the global figure, demonstrating growth due to the strengthening of regional ties and energy exports. Among the developed regions, North America showed moderate growth (2.4%), while Africa (-1.8%) and Europe (-2.0%) recorded a decline in exports, reflecting the effects of geopolitical instability, declining demand and energy crises [3].

In 2024-2025, the global economy continues to adapt to the new configuration of trade relations. Against the background of sanctions restrictions, alternative growth centers and new international logistics routes are being formed.

One of the key processes of the modern global economy is the strengthening of trade and economic ties between the countries of the Global South, within which the mutual exchange of raw materials, food, industrial products and technologies is actively developing. The role of regional value chains is increasing, which reduces the dependence of these countries on the traditional centers of the global economy. These processes are accompanied by the growth of settlements in national currencies, the formation of alternative payment systems and the creation of new financial mechanisms aimed at strengthening economic sovereignty and reducing currency risks.

At the same time, the development of integration associations and multilateral cooperation formats such as BRICS, SCO, ASEAN and MERCOSUR is accelerating, which are becoming not only platforms for political dialogue, but also tools for coordinating trade, investment and industrial policies. Within the framework of these associations, cooperation in the fields of infrastructure, energy, food security and technological exchange is being strengthened.

Along with positive structural shifts, there remains a high degree of uncertainty in the global economy. The volatility of energy and food prices is increasing, which negatively affects the macroeconomic stability of both developed and developing countries.

An additional risk factor is a slowdown in investment activity and a decrease in confidence in global capital markets. The European Union is facing systemic problems in energy-intensive industries and the need for accelerated structural restructuring of the industrial base. The US economy is under pressure from rising production costs and inflationary processes, while developing countries face increased vulnerability of national currencies, capital outflows and declining financial reserves, which limits their opportunities for sustainable economic growth [4].

Findings. Thus, global sanctions have become a powerful catalyst for rethinking the principles of global economic interdependence. Their influence manifested itself not only in limiting certain areas of trade, but also in stimulating structural changes at the level of the entire system of international relations. The modern global economy is gradually transforming from a hierarchical one to a more distributed one, where the importance of regional alliances, local currency systems and proprietary technological solutions is growing.

The imposition of large-scale sanctions has exposed the vulnerability of global supply chains and highlighted the need to diversify sources of resources and markets. At the same time, this has accelerated the processes of technological and financial sovereignty in a number of countries, which in the future may lead to the formation of a more balanced and sustainable model of global trade. Sanctions have acted not only as an instrument of political pressure, but also as an incentive for the restructuring of the global economic structure. Their long-term consequence is a gradual redistribution of economic influence, a weakening of the dominance of individual centers of power and an increase in the multipolarity of the global economy.

References:

1. The impact of economic sanctions on globalization and international trade. [electronic resource]. Access point: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-ekonomicheskih-sanktsiy-na-globalizatsiyu-i-mezhdunarodnuyu-torgovlyu/viewer.

2. WTO – World Trade Statistics 2024 [Electronic resource]. – Access point: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/world_trade_statistics_e.htm.

3. World Integrated Trade Solution [Electronic resource]. – Access point: https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/country/by-country/startyear/LTST/endyear/LTST/tradeFlow/Export/indicator/WRLD-GRWTH/partner/WLD/product/Total.

4. Voskoboinikov I. B., Lastovetsky D. A., Zhigailov A.D., Alexandrova P. V. Economic growth of the USSR under sanctions - Moscow: HSE Publishing House, 2023. – 48 p.

Kalinichenko A.I., student
Scientific supervisors: Boyko A.N., Ph.D. econ. Sciences, Associate Professor,
Mustaieva D.F.
Donetsk State University
k-alyona-th@yandex.ru

THE EVOLUTION OF CHINA–AFRICA STRATEGIC RELATIONS

Relevance. In the context of rapid globalization and changes in the global economic system, China's interaction with African countries is becoming increasingly important. Against the backdrop of intensifying competition for resources, accelerated infrastructure development, and modernization of the manufacturing sector, China's investment activities on the African continent are not just part of a foreign economic strategy, but a crucial factor in sustainable economic growth for many African countries. Therefore, studying the prospects for China-Africa investment cooperation is particularly relevant, given the expanding scale and growing influence of these relations on both sides.

Analysis of recent research and publications. Significant contributions to research and publications devoted to the development prospects of China-Africa investment cooperation were made by: E.I. Zavalina, M.V. Potapenko, Yao Jiahui, P. Sinyukhina, S. Sebel'dina, Ch. Chen, D.A. Degterev, and D.L. Deich and others.

The purpose of the study is to examine the evolution of strategic relations between China and African countries and to identify key trends and prospects for their further development.

Research Results. In recent years, Chinese-African investment cooperation has demonstrated steady growth, becoming a key pillar of China's foreign economic policy and a crucial factor in the industrialization of African countries. According to the China-Africa Business Council's 2024 Investment in Africa report, China's direct investment on the continent has exceeded $40 billion [1].

These funds are channeled into various sectors, from infrastructure and energy to industrial production, contributing to the creation of new jobs, increased tax revenues, and expanded export opportunities for African economies. Over a thousand companies have already joined trade and economic cooperation zones established with the support of Chinese investors, demonstrating the deep integration of the economies of the two regions. Martin Mpana, Cameroon's Ambassador to China and Dean of the African Ambassadors' Group in China, notes that China-Africa cooperation is pragmatic and mutually beneficial, contributing to the strengthening of economic ties and the growth of prosperity on the continent [1].

The development of such a partnership reflects not only China's strategic interests but also the desire of African countries to technologically modernize and increase their own industrial capacity.

The ninth Forum on China-Africa Cooperation (FOCAC) marked a significant event in the development of China-Africa relations. Following the summit, China announced the allocation of new credit funds totaling 360 billion yuan (US$50.5 billion) for joint projects in African countries. Of this, 210 billion yuan was allocated in the form of credit lines, US$80 billion in various forms of assistance, and US$70 billion in direct investment from Chinese companies [2]. China has effectively resumed large-scale financing of Africa after a period of reduced lending activity caused by the COVID-19 pandemic. New investment initiatives include the modernization of the Tansam Railway, the construction of rural roads in Kenya, and support for agricultural development projects and the removal of tariff barriers on African imports. All of this underscores the strategic nature of the China-Africa partnership and its growing importance to the global economy.

For a clearer understanding of investment trends, Figure 1 illustrates the dynamics of Chinese lending to African countries from 2010 to 2024 [2, 3].

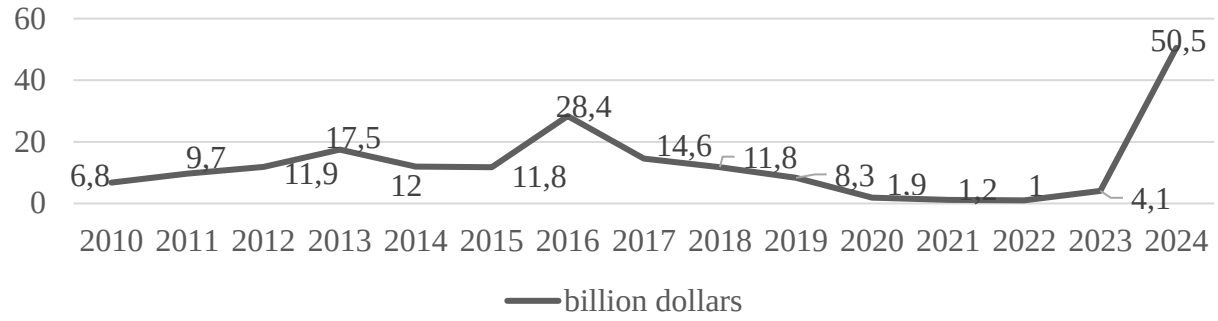


Fig. 1. China's lending to Africa in 2010-2024, billion US dollars

As the chart shows, China's lending to Africa has fluctuated significantly, reflecting boom and bust periods. Between 2010 and 2013, loans increased from $6.8 billion to $17.5 billion, then stabilized between 2014 and 2019 at $8 billion and $14 billion, peaking in 2016 at $28.4 billion as part of the Belt and Road Initiative.

In 2020–2022, there was a sharp decline to $1 billion due to the pandemic and rising debt burden, but by 2023, the volume had rebounded to $4.1 billion, indicating a recovery. In 2024, lending reached a record $50.5 billion, thanks to new agreements signed at the Forum on China-Africa Cooperation, signaling a return to large-scale financing and a strengthened strategic partnership. Thus, the lending dynamics indicate that China-Africa cooperation is entering a new investment phase, focused on long-term projects and expanding direct investment in the real sector. The growth of credit support is accompanied by an increase in FDI volumes, indicating a more sustainable level of economic integration. While previously priority was given to infrastructure and public projects, in recent years China has increasingly invested in industry, services, and the private sector, contributing to the diversification of African economies.

From 2000 to 2022, Chinese companies invested US$112.34 billion in new projects and concluded US$24.60 billion in mergers and acquisitions (M&A) deals across Africa. The main FDI flows were directed to industry, trade, services, and the energy and mining sectors, reflecting the structural diversification of Chinese investments on the continent [4].

According to the Chinese Ministry of Foreign Affairs, the prospects for China-Africa cooperation remain favorable. Table 1 presents the main areas of China's investment cooperation with Africa in the coming years [5]:

Table 1

Main areas of China's investment cooperation with Africa

Areas of cooperation	Contents
Use of natural resources	development of projects to extract oil, gas, copper, uranium, cobalt and rare earth metals to reduce China's dependence on other suppliers.
Expansion of sales markets	promoting Chinese electronics, automobiles and building materials in the fast-growing African market.
Infrastructure development	participation in the construction of ports, railways, highways and industrial zones within the framework of the "One Belt, One Road" initiative.
Cooperation in social and scientific fields	deepening cooperation in education, medicine, science and technology.

China's investment policy in Africa is gradually becoming more comprehensive, integrating financial, industrial, and technological components. The increased presence of

Chinese capital not only contributes to infrastructure development but also to the formation of a long-term partnership model focused on sustainable economic growth and mutual benefits.

Findings. Chinese-African investment cooperation is entering a new stage of strategic partnership based on mutual benefit and long-term interests. China is strengthening its presence in key sectors of the African economy, combining loans with direct investment and technology, thereby promoting industrialization and infrastructure development. If the current pace continues, the parties could achieve a higher level of integration by 2027, and their cooperation will become one of the most promising areas of global investment policy.

References:

1. Report: China-Africa Investment Cooperation Promotes Africa's Industrialization. [Electronic resource]. Available at: https://russian.cgtn.com/news/2024-08-24/1827289828490985473/index.html

2. China – Africa: New Loans and Recalibration of Projects on the Long-Term Track of Cooperation. [Electronic resource]. Available at: https://worldmarketstudies.ru/article/kitaj-afrika-novye-kredity-i-rekalibrovka-proektov-na-dolgosrocnom-treke-sotrudnicestva/

3. According to a study, China's lending to Africa has increased for the first time in seven years. [Electronic resource]. Access mode: https://www.reuters.com/world/chinas-lending-africa-rises-first-time-seven-years-study-shows-2024-08-29/?utm_source=chatgpt.com

4. China-Africa Economic Bulletin, 2024 Edition. [Electronic resource]. Access mode: https://www.bu.edu/gdp/2024/04/01/china-africa-economic-bulletin-2024-edition/?utm_source=chatgpt.com

5. Why China is actively developing Africa and building new cities there. [Electronic resource]. Access mode: https://dzen.ru/a/aOz3xJsQUxwEu9_L

6. In the first half of the year, China invested a record $124 billion as part of the Belt and Road initiative. [Electronic resource]. Access mode: https://www.interfax.ru/business/1036743

7. Implications for Africa from China’s One Belt One Road Strategy. [Electronic resource]. Access mode: https://africacenter.org/spotlight/implications-for-africa-china-one-belt-one-road-strategy/

Magomedov M.S., student
Scientific supervisors: Mihalskaya L.S., Associate Professor,
Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, The Russian Federation
drakon.zx@yandex.ru

KNOWLEDGE ECONOMY AND CREATIVE INDUSTRIES

Relevance. The research is particularly significant in the context of the ongoing transformation of the global economy, where knowledge and creativity have become essential resources for development. In today's world of globalization and digitization, the creative industries, including IT, design, media and art, are becoming an essential part of national economies. These industries combine innovation, creativity, and commercial success in a unique way. Statistical data confirm the steady growth of the creative industries' share in the GDP of developed countries. They account for 3-6% of GDP and 5-10% of employment [1]. The changing preferences of consumers have led to an increase in demand for personalized

and unique content. This is especially true among younger audiences, who are active users of social media and streaming services. Synergy with high-tech sectors such as AI, Big Data, and VR/AR opens up new market opportunities for generative design and interactive media. This allows for the creation of high-value products that are tailored to specific needs and preferences. For developing countries, it is crucial to diversify their economies by exporting creative services such as movies, music, and software. This reduces their dependence on commodity markets and helps them become more resilient to economic shocks. In addition, the lack of personnel with both creative and technical skills requires the reform of the education system. This includes the introduction of flexible educational programs and interdisciplinary courses. All this highlights the importance of studying the interaction between the knowledge economy and the creative industries in order to ensure sustainable economic growth and technological independence. It also emphasizes the need to find ways to stimulate innovation at the intersection of creativity and technology, particularly in light of increased international competition and sanction pressure.

Analysis of the latest research and publications. The analysis revealed that the topic is actively being studied by various organizations and scientists. The research conducted by the Higher School of Economics and the RANEPA focuses on issues of human capital and innovation in Russia, including the analysis of regional features of the development of creative industries and the assessment of the potential of individual sectors. The works note the uneven development of creative industries across the regions of the Russian Federation: Moscow and St. Petersburg demonstrate a high level of integration with the technological sectors, while peripheral regions face a lack of infrastructure and financing. UNESCO publishes materials about the potential of cultural heritage for economic development, emphasizing the importance of preserving traditions while adopting modern business models [2]. The organization's reports pay special attention to the role of ethnocultural tourism and folk crafts as elements of the creative economy. Deloitte's reports highlight current trends in IT, media, and design, including the impact of remote work and digital platforms on creative professions [3]. In particular, there has been an increase in freelance work and the emergence of new forms of employment in the creative industry. Scientific articles published in the journal "Voprosy Ekonomiki" examine models for integrating creative and technological sectors, proposing mathematical models for assessing synergies between industries. At the same time, most studies focus on individual aspects of interaction, such as the impact of information technology on the economy. However, a comprehensive analysis of the synergy between creative industries and knowledge-intensive sectors is still underdeveloped, especially in the Russian context. This is due to the fact that the institutional environment in Russia requires the adaptation of foreign practices to consider national regulatory features and cultural traditions.

The purpose of the study. The main purpose of the work is to develop a model for integrating creative industries into the knowledge-based economy in order to enhance the competitiveness of the national economy, while considering current global trends. Special attention was paid to studying the role of digital platforms and new forms of intellectual property (for example, NFTs) in the monetization of creative labor. To achieve this goal, the contribution of creative industries to the GDP of developed and developing countries was analyzed, the best practices of interaction between the creative and technological sectors were studied using the example of the USA, South Korea and EU countries, the current level of development of creative industries in Russia was assessed and barriers to growth were identified, recommendations were developed to stimulate synergy between creative and knowledge-intensive industries, and mechanisms to support intersectoral cooperation between government, business and universities.

Research results. The data obtained confirmed the key role of creative industries in the modern knowledge economy. In OECD countries, these industries account for 3-6% of GDP and provide 5-10% of employment [1].

Leaders such as the United States and the United Kingdom are actively utilizing the creative industries as an export resource. This includes film, music, and design, which generate a significant portion of their revenue through intellectual property licensing and the sale of digital rights.

In developing countries such as India and Brazil, there has been a significant growth in the IT services and media content industries. Local companies have successfully competed in global markets thanks to a combination of low labor costs and high-quality creative solutions. Indian animation and special effects studios are actively collaborating with Hollywood film companies, while Brazilian mobile app developers are expanding into the Latin American and European markets.

The study of best integration practices has shown successful examples: in South Korea, there is government support for K-pop and the film industry, while integrating into the IT sector, including the development of VR content and promotion through digital platforms; in the United States (Silicon Valley), cooperation between universities, startups and corporations (Google, Netflix) in the field of digital media, where academic research is directly transformed into commercial products.

In Germany, design achievements (including those awarded the Red Dot Design Award) are closely linked to industry, especially in the automotive and mechanical engineering industries, which makes it possible to create products with high added value and a recognizable brand.

In Russia, the creative industries have some unique features. For example, they have a well-developed IT sector, which includes software development and cybersecurity. The film industry and design are also strong, especially in the fields of UX/UI and industrial design. Russian IT companies hold prominent positions in the global cybersecurity market, while domestic film projects are gaining more international recognition.

However, there are some weaknesses as well: the insufficient commercialization of cultural projects and the lack of infrastructure platforms like creative clusters, which limit the possibilities for collaboration between creative professionals and technologists.

The main barriers include difficulties in financing startups (lack of venture capital investment), administrative obstacles (difficulties in registering intellectual property), and a low level of inter-sectoral cooperation due to the fragmentation of development institutions and a lack of a unified strategy for supporting creative industries.

Based on the analysis, recommendations were developed: the creation of a national fund to support creative projects with grants and preferential loans for small businesses; the development of creative clusters as collaboration platforms (for example, the Red October project in Moscow, which can be scaled to other regions); the introduction of tax incentives for companies combining creative and technological activities similar to measures to support the IT sector; development of educational programs at the intersection of creativity and technology ("design + programming", "media production + data analysis"); creation of a digital platform for interaction between business, universities and government agencies, where requests for creative solutions and suggestions from specialists will be placed. The proposed measures are expected to be effective, as they can lead to an increase in the contribution of the creative industries to GDP by 1.5-2% in the medium term. This is due to the growth in exports of digital services and the development of the domestic market for creative content. Reducing administrative barriers by 30% could increase the number of startups in the sector by 20%, particularly in regions with a high potential for cultural tourism. The development of educational programs will ensure the projected growth of qualified personnel by 15% over 5 years, which will reduce dependence on foreign specialists and allow them to form their own innovative solutions. In addition, the development of digital platforms will decrease the transaction costs associated with finding partners and accelerate

innovation. This will also allow small companies to enter global markets without the need for significant marketing expenses.

Conclusions. The conducted research allows us to draw a number of important conclusions. Firstly, it has been confirmed that the knowledge-based economy is impossible without a well-developed creative sector, which provides innovation and export potential. The key factors for successful integration include well-developed infrastructure, such as creative clusters and technology parks, effective financing through grants and venture funds, and reformed education that focuses on interdisciplinary skills. A successful model for economic growth requires three-way collaboration between the government, businesses, and universities.

The government can create favorable conditions by offering tax incentives, simplifying regulations, and providing export support. Businesses can invest in projects and technologies through corporate accelerators, partnerships with universities, and the introduction of research and development (R&D) units.

Universities can train qualified personnel through flexible educational paths, internships with creative companies, and the development of entrepreneurial skills among students.

Prospects for further development include the development of digital platforms for the distribution of creative content using blockchain and NFT, which will open up new monetization models and protect the rights of authors; integration of artificial intelligence into creative industries to improve content generation and personalization of media products; strengthening international cooperation in the field of cultural exports and educational programs, for example, through partnerships with EU universities and Asia; creation of a monitoring system for the development of creative industries (similar to the UNESCO Creative Cities Index) for an objective assessment of the effectiveness of support measures; development of regional support programs taking into account local specifics (for example, ethnocultural tourism in Siberia or the development of the design industry in St. Petersburg-St. Petersburg), which will maximize the potential of various territories and reduce regional development disparities. It is of particular importance to develop digital literacy among the population and promote creative professions among young people. This will lay the foundation for the long-term growth of the knowledge-based economy in Russia.

References:

1. The role of the creative industries in economic development: an analytical report. – Paris: OECD, 2021. – 98 p.

2. Cultural heritage and sustainable development: a report. – Paris: UNESCO, 2020. – 64 p.

3. Trends in the creative industries: a report. – London: Deloitte, 2022. – 56 p.

Polyahova D.K., student
Scientific supervisors: Mihalskaya L.S., Associate Professor,
Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, The Russian Federation
dianapolyahova@mail.ru

ECONOMIC POLICY IN THE CONTEXT OF CRISES AND SANCTIONS

Relevance. Economic policy in the context of crises and sanctions is becoming an essential factor in ensuring the sustainable development of a country and maintaining its economic independence. In today's unstable global environment, characterized by financial shocks, logistics disruptions, and limited access to international capital and technology, it is crucial to find effective ways to adapt to these challenges. Crises and sanctions can have

complex effects on economic indicators, investment, employment, and citizen well-being. This requires a reexamination of traditional economic policy approaches. This is especially important in light of the need to maintain financial stability, promote domestic production, encourage import substitution, and diversify economic ties with other countries. In these situations, the government plays a crucial role in setting strategic priorities and taking anti-crisis measures to minimize the impact of external challenges.

Analysis of the latest research and publications. The study of modern scientific and analytical works reveals that economic policy issues in the context of crises and sanctions are of central importance to economics and public administration. In his research, D.B. Kuvalin examines key trends in Russia's economy during times of severe external sanctions. He identifies risks and potential areas for growth and justifies the need to increase the use of mobilization tools and strengthen the state's role in regulating economic processes [2]. The collective work edited by Ivanov and Timofeev, "Sanctions Policy: Goals, Strategies, Tools," reveals the institutional foundations of sanctions policy, analyzing the goals and mechanisms of restrictive measures, as well as strategies for adapting to and countering sanctions' impact on national economies [3].

A significant contribution to the study of this issue was made by D.V. Manushin's work. He provided a comprehensive analysis of Russia's sanctions and anti-sanctions policies for 2022-2025, highlighting macroeconomic, sectoral, and regional approaches to assessing their effectiveness. He also made forecasts for the development of the sanctions confrontation and its implications for the global economy. Yu. N. Vorobyov, on the other hand, focused on the role of budget policy as a crucial tool for crisis management. He defined its strategic and tactical priorities in times of economic instability, emphasizing the need for effective use of state financial resources to promote sustainable development [4].

The purpose of the study. The aim of this research is to analyze the specific features of the formation and implementation of economic policies in the context of crisis and sanctions pressure.

Research results. The analysis of economic policies in times of crisis and under sanctions has revealed that modern economies are facing complex challenges that require a holistic approach to resource allocation and strategic planning. Sanctions impact the financial system, industrial structure, international economic relations, and investment activities simultaneously, posing threats to economic stability while also creating opportunities for transformation.

It has been revealed that the key to achieving sustainability lies in the active involvement of the state. This involves supporting strategically important industries, stimulating domestic production, implementing infrastructure projects, and developing innovative potential. By integrating both state and market mechanisms, the economy can reduce its dependence on external factors, increase the investment attractiveness of projects, and stimulate entrepreneurial activity. The sanctions pressure also presents opportunities for diversifying foreign economic relations. Redirecting export-import flows to new and friendly markets could partially offset limited access to traditional partners. Nevertheless, technological and financial obstacles remain, making it essential to build a strong scientific and technological foundation, digitalize the economy, foster local innovation, and educate highly skilled professionals.

Fiscal policy during times of crisis and sanctions serves as a vital tool for stabilizing the economy and adapting to challenging circumstances. By rationally allocating resources, prioritizing funding for essential industries, and implementing investment programs, the government can mitigate the effects of crises, maintain employment and social stability, and ensure the efficiency of its spending [4]. Effective budgeting also involves measures to control costs and increase transparency in financial transactions.

Special attention is paid to anti-crisis financial policies and business support measures, such as the use of preferential loans, tax incentives, subsidies, and grants. These measures

help stimulate the development of domestic production and support small and medium-sized businesses, reducing the negative impact of sanctions on key economic sectors. They also increase the adaptability of the economy and contribute to creating a stable domestic production base, helping to prevent economic instability.

In addition to economic factors, the study found that sanctions and crises have socio-economic consequences, affecting the income levels of the population, employment, and access to essential resources. The study revealed that developing a comprehensive social security strategy, including measures to support vulnerable groups and employment promotion programs, is an essential part of a sustainable development plan under external pressure.

Another significant aspect is technological independence. By limiting access to foreign technologies, it is necessary to accelerate the development of domestic scientific and technical innovations, introduce digital solutions, automate production, and use modern "green" technologies. These measures not only reduce our dependence on external suppliers, but also provide competitive advantages in both domestic and international markets.

The environmental and energy aspects of economic policy require special attention. Crises and sanctions highlight the need to reduce dependence on imported energy resources and transition to renewable sources. The development of "green" energy, improvement of energy efficiency in businesses, and implementation of environmentally friendly technologies contribute to sustainable economic growth, cost reduction, and creation of competitive advantages on the international arena.

Strategic risk management is a crucial aspect of business. Key risk factors include limited access to external financing, volatility in global commodity prices, reliance on technology, and instability in the macroeconomic environment. Developing long-term strategies to mitigate these risks, strengthen economic independence, expand domestic production, and increase financial stability is essential for ensuring the long-term sustainability of the economy.

An additional aspect that requires attention is the development of financial independence within the context of sanctions. Due to limited access to international payment systems, financial markets, and foreign exchange reserves, there is a need for a more self-sustaining financial infrastructure. This involves establishing national payment systems, increasing the use of national currencies in international trade, and exploring alternative international settlement methods [3]. Additionally, strengthening internal financing sources such as the banking sector and government investment helps reduce economic vulnerability to external shocks and ensures stability in money circulation.

Another important aspect is the institutional and legal stability of the economy. This ensures the state's ability to adapt to external and internal shocks. Under sanctions pressure, it is crucial to have effective regulatory mechanisms, transparent decision-making processes, property rights protection, and a stable judicial system. Creating a predictable regulatory environment reduces risks for investors and businesses, fosters private sector growth, and supports long-term strategic initiatives. Additionally, strengthening public administration institutions allows for a swift response to crisis situations, coordination of measures to support the economy, and minimization of the effects of external pressures, thereby enhancing the overall stability of the national economic system.

Finally, the study identified promising areas for economic growth in the face of sanctions and crises. These include: boosting domestic production, fostering innovation, implementing digital and environmentally friendly technologies, diversifying foreign economic ties, developing infrastructure, and improving government regulation. Implementing these measures will create an adaptive and sustainable economic model that can minimize the impact of sanctions and crisis-related challenges, enhance the competitiveness of the economy, and improve the quality of life for the population.

Conclusions. The conducted research has shown that economic policy during times of crisis and sanctions should be systematic, flexible, and adaptive in order to ensure the resilience of the national economy against external and internal challenges. The study has identified key areas for improving economic policy effectiveness, including strengthening the role of government in strategic regulation, supporting the real economy, promoting import substitution, and diversifying international economic relations. However, maintaining a balanced approach between government intervention and market forces is also crucial.

The results of the study have confirmed that crises, sanctions, and their negative consequences create additional incentives for structural modernization, the development of internal potential, and the formation of new growth points in the economy. It has also been revealed that the stability of the economy depends largely on the effectiveness of budgetary, investment, and innovation policies as well as the state's ability to respond quickly to changes in the external economic environment [2].

The future prospects for development in this area depend on a thorough investigation of the mechanisms that allow the economy to adapt to prolonged sanctions, the creation of new crisis management tools, and the improvement of public administration efficiency. Of particular importance is the exploration of issues related to technological independence, the digitalization of the economy, the development of human capital, and the expansion of international cooperation with emerging economic centers.

As a result, a deeper scientific understanding and practical implementation of the proposed approaches can lead to the formation of a sustainable model for economic development that will be able to function effectively in times of global instability and increased sanctions pressure.

References:

1. How the state supports the development of the Russian economy in the face of sanctions // The State Duma of the Russian Federation: official website. – URL: http://duma.gov.ru/news/59210 / (accessed: 04.04.2026).

2. Kuvalin, D.B. The Russian economy in the context of harsh external sanctions: problems, risks and opportunities / D.B. Kuvalin // Economic and social changes: facts, trends, forecast. – 2022. – No. 6. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.4. (accessed: 04.04.2026).

3. The policy of sanctions: goals, strategies, tools: a textbook. – 3rd ed., reprint. and add. / comp. I.N. Timofeev, P.I. Chupriyanova, K.V. Trotskaya; Russian Council on International Affairs (RIAC). – Moscow: NP RIAC, 2023. – 536 p. – ISBN 978-5-6048843-3-1. (accessed: 04.04.2026).

4. Vorobyov, Yu.N. Budget policy of the Russian Federation in the context of the economic crisis / Yu.N. Vorobyov. – URL: https://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2016/12/001vorobyev.pdf. (accessed: 04.04.2026).

Posokhova D.A., student
Scientific supervisors: Dmitrichenko L.I., Prof., Doctor of Economic Sciences,
Mustaieva D.F.
Donetsk State University
posokhovadarina07@gmail.com

THE INFLUENCE OF LOGOS ON CONSUMER PERSEPTION AND BEHAVIOR

Relevance. In a highly competitive market, an effective logo is a key tool for attracting and retaining consumer attention. Understanding the psychological mechanisms of logo design helps companies build stronger brands, increase customer loyalty, and achieve better commercial results.

Analysis of recent research and publications. The active use of logos for commercial purposes has led to scientific interest in this phenomenon. For example, E.E. Nemchinova in her work «Composition of a Trademark» examines the logo as a multifaceted element of corporate identity. She emphasizes the importance of its composition, simplicity, uniqueness, and harmonious choice of colors and fonts for effective identification and creation of associations [1].

The emphasis on color as a key tool of marketing, influencing the emotions of the consumer and his choice, makes P.S. Golubtsov in the work «Psychology and characteristics of color in marketing» [2]. The author emphasizes that color must correspond to the brand and strengthen its image.

A.V. Klinova, in her work «Logo and Its Main Functions», defines the main goal of a logo – identification – which is achievable through simplicity, clarity, and skillful use of rhythm and composition [3].

Goal of the research is to study the main principles of logo creation, to analyze the influence of their color palette on consumer emotions and associations.

Results of the research. A logo effectively performs key functions – identification, associativity, memorability, and adaptability – if it is simple in form, unique in concept, harmonious in color and font, and functional across different media formats. Color has a direct psychological impact on the consumer, and its conscious choice strengthens branding. The analysis of coffee brand logos confirmed that successful logos use color and symbolism purposefully, forming clear, positive emotional associations in the audience and increasing brand loyalty.

A logo is a set of text in a chosen typeface. Decorative fonts are used. The choice of font must match the character of the company. The text is set either in uppercase or lowercase letters. Changing one letter in a logo makes it different from the others; it becomes the dominant element of the sign. [1].

The main goal of a logo is identification, and the main means is its simplicity. If a logo is overloaded with colors, shapes, and contrasts, it will fail. An abundance of details will make it difficult for the consumer to quickly recognize and understand the meaning. An important point in logo creation is understanding the target audience of the brand. Good design adds value to the company, increases its significance, and attracts people's attention [3].

We studied the main tasks of a logo: identification, associativity, memorability, and ease of use on different media and scales.

The features of logos are as follows: simplicity allows a logo to easily adapt to different media; uniqueness highlights the company's individuality and its features; visual appeal and harmony create a positive perception in the viewer (consumer); the ability to adapt to different

conditions of use (a logo must look good both large and small, on different background colors, as well as in print and digital media).

Since color is one of the most important characteristics of a logo, we examined the influence of basic colors on consumer emotions. Both positive and negative aspects of color perception were identified.

Pink is associated with positive emotions: tenderness, care, softness, romance, and youth. It evokes a feeling of comfort, coziness, and carefreeness. It is often used in branding aimed at a female audience, as well as in products related to beauty and health. Negative associations of pink include immaturity, excessive naivety, infantilism, and frivolity.

Brown represents stability, reliability, and naturalness. It evokes a feeling of warmth, safety, and connection with nature. This color is often used by brands that want to emphasize their tradition, craftsmanship, or environmental friendliness. Negative associations of brown are boredom and emptiness.

Gray symbolizes neutrality, balance, practicality, and solidity. It evokes a feeling of calm, stability, and maturity. In marketing, gray is often used as a background to create an elegant, restrained, and modern image. Negative associations of gray include depression, gloom, facelessness, and lack of emotion.

Turquoise combines the properties of blue and green. It evokes positive emotions: freshness, purity, calmness, clarity of thought, inspiration, and healing. Negative associations of turquoise are inconstancy, excessive demands, and coldness.

Gold is a symbol of luxury, wealth, prestige, success, and wisdom. It evokes a feeling of high quality, exclusivity, and refined taste. In branding, it is used to create the image of elite goods and services. Negative associations of gold are arrogance, pretentiousness, and materialism.

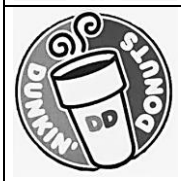
Silver is associated with modernity, high technology, elegance, grace, and composure. It evokes a feeling of professionalism, speed, and futurism. Unlike gold, it is more restrained and symbolizes sophistication without excessive pomp. Negative associations of silver are lack of emotion, detachment, and indecision.

Lilac evokes positive emotions: ease, sensitivity, inspiration, and nostalgia. It is often associated with creativity, dreaminess, and elegance. Negative associations of lilac include anxiety and a feeling of artificiality, as it is rarely found in nature.

During the research, we conducted an analysis of coffee shop logos.

Table 1

Analysis of coffee shop logos

Logo	Identification	Associativity	Memorability	Ease of use	General perception
	High	Quality, tradition, premiumness	High	High	Classic, confident, status coffee for connoisseurs.
	Very high	Freshness, cleanliness, minimalism, trust	Very high	Very high	Modern, fresh, rational.
	Medium	Energy, dynamics, hospitality, democracy	Medium	High	Modern, democratic, energetic, urban.

continuation of the table 1

Logo	Identification	Associativity	Memorability	Ease of use	General perception
	High	Simplicity, reliability, craftsmanship, authenticity	High	Very high	Minimalistic, serious, artisanal.
	High	Energy, vigor, taste, hospitality	High	High	Energetic, bright, rich, friendly.
	Very high	Quality, comfort, globality	Very high	High	Coziness, brand.

The logos of coffee brand companies effectively perform their tasks, using color palette, symbolism, and typography to build recognition and positive associations among the target audience. All presented logos are easy to use in different formats, which is an important condition for their effective branding. The choice of color palette and symbols influences consumer perception of the brand, ensuring commercial success.

As part of the conducted research, a set of practical recommendations for designing an effective logo was developed. First and foremost, when creating a visual mark, it is essential to adhere to the principle of simplicity: excessive detail reduces recognizability, especially when the logo is used at a small scale. An equally important aspect is the choice of color scheme–the palette should not be arbitrary, but rather reflect the brand's values and align with the expectations of the target audience. Originality is another critical requirement: a logo must clearly differentiate itself from competitors and create strong, lasting associations. In addition, its versatility should be taken into account–proper rendering must be ensured across various formats and contexts (digital and print media, monochrome versions, and both light and dark backgrounds). Particular attention should be paid to the coherence of typographic and graphic elements. Typography and form must convey the character of the brand: for instance, strict and refined designs are appropriate for premium segments, while softer, rounded shapes evoke a sense of accessibility and comfort. Thus, a logo should be viewed not merely as a visual element, but as a strategic branding tool. It influences brand recognition, emotional perception, and the development of customer loyalty, ultimately impacting a company's commercial performance. Its effectiveness depends on adherence to key principles–simplicity, uniqueness, harmonious color composition, and adaptability. Color, in particular, plays a decisive role, as it shapes associative perception and can either enhance or weaken the overall impression of the brand

References:

1. Nemchinova E.E. Composition of a Trademark / E.E. Nemchinova // Service plus. 2022. Vol.16. No.3. P. 44-51. DOI: 10.5281/zenodo.7378467

2. Mamirov F. Sh. Psychology of Color in Branding: How to Choose the Right Shade for Your Brand? // Current Research. 2025. No. 3 (238). Part II. P. 68-73.

3. Klinova A.V. Logo and Its Main Functions / A.V. Klinova // Central Scientific Bulletin. – 2019. – No. 6(71). – P. 21-22.

4. Aznagulova R.R. The Art of Logo Creation / R.R. Aznagulova // Problems of Enterprise Development: Theory and Practice. Collection of Scientific Papers. – 2025. – P. 14-18.

Sagaidak D.A., student
Scientific supervisors: Kukhennaya M.A., Associate Professor,
Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, The Russian Federation
dasha.sagaydac@bk.ru

MODERN ECONOMETRIC METHODS

Relevance. The modern economy is characterized by a high level of globalization, digitization, and rapid change, which requires the analysis of vast amounts of data and the making of quick, yet informed decisions. In this context, econometrics, a field that lies at the intersection of mathematics, statistics, and economics, has become increasingly significant.

It is essential to use modern econometric methods, which allow us to analyze complex relationships between economic variables and consider the influence of random factors. These methods are becoming increasingly important in both government agencies and the private sector, as they provide a more accurate understanding of macro- and microeconomic systems.

Analysis of the latest research and publications. In recent decades, econometrics has seen significant progress thanks to several factors:

1) development of computing technologies: modern computers allow processing huge amounts of information, which opens up opportunities for building complex models;

2) increasing the volume and accessibility of data: statistical agencies, international organizations, and business entities provide open databases that contain economic information over long periods;

3) the emergence of new challenges in the modern economy requires a higher level of accuracy in analysis, as well as the ability to adapt and interpret models.

The use of new techniques allows:

to consider the instability of variance (heteroscedasticity) and the relationship of residuals over time (autocorrelation);

to solve the problem of endogeneity using GMM and IV-methods;

use panel-format data combining time series and cross-sectional observations;

to make forecasts based on time series models, such as ARIMA, VAR and GARCH;

to integrate expert assessments using a Bayesian approach;

to apply machine learning techniques in order to find non-linear relationships and work with large data sets.

The purpose of the study is to systematically and thoroughly analyze modern econometric techniques, critically assess their advantages and limitations, and justify the practical value of using these techniques to solve various applied problems in economics and finance. This includes forecasting macroeconomic indicators, evaluating financial risks, and testing economic theories.

Research results. In the course of the research, there were thoroughly examined the key modern econometric methods. Each method has its own unique application, area of effectiveness, and clearly defined methodological boundaries. The systematization of these methods has made it possible to identify the conditions under which each of them provides the most reliable and interpretable results.

The analysis confirmed that classical regression models based on the least squares method (OLS) retain the status of a fundamental tool of econometric analysis due to their transparency, ease of interpretation and computational efficiency. However, in real economic research, the Gauss–Markov assumptions (homoscedasticity, lack of autocorrelation of residuals, independence of regressors and errors, lack of multicollinearity) are rarely fulfilled. When they are violated, OLS estimates lose their bias, effectiveness, or consistency, which

leads to erroneous conclusions about the significance of factors and the nature of relationships. This limitation makes classical regression insufficiently reliable when modeling complex, nonlinear, and inertial economic processes, such as stock index dynamics, investment flows during a crisis, or long-term macroeconomic dependencies [2].

Special attention was paid to panel data analysis methods that organically combine the spatial (cross-sectional) and temporal characteristics of the observed objects. This approach demonstrates a significant advantage over purely temporal or purely spatial models: it allows you to control the unobservable heterogeneity between the units of analysis (firms, regions, households) and thereby eliminate the bias resulting from missing variables. The study analyzes in detail fixed-effect models that are effective at correlating individual effects with regressors, and random-effect models that provide more accurate estimates in the absence of such a correlation. It is shown that in practice, the choice between FE and RE should be based on the Haussmann test, as well as on substantive considerations: FE is preferable when analyzing specific groups (for example, individual large companies or regions), while RE is more suitable for studying general populations with high variability. In economic research, these models have become widely used in analyzing the effectiveness of industries, the dynamics of regional development, the impact of corporate governance on firms' financial performance, and assessing the effects of economic policies on country panels [1].

Time series models, such as ARIMA (autoregressive integrated moving average), VAR, and GARCH, have been identified as important tools for short- and medium-term forecasting and for analyzing macroeconomic indicators. Their application allows us to formally consider such important properties of economic data as seasonality, trends, inertia, and mutual influences between time series. These models are particularly useful in the field of finance, where it is crucial to analyze volatility, the clustering of shocks, and asymmetries in asset yield distributions.

A significant achievement of modern econometrics is the generalized method of moments (GMM). It becomes essential in situations where the basic assumptions of regression analysis are not met, especially when there are endogenous variables present - that is, when the explanatory variables are related to the error term in the model. GMM allows us to obtain consistent and asymptotically efficient parameter estimates, even with multiple moment constraints, in the presence of heteroscedasticity with an unknown shape, and when the instrumental base is weak, where the classical two-stage OLS method provides biased estimates.

Along with the GMM, the study examines in detail the method of instrumental variables (IV), which continues to be actively used as a simpler and more visual way to eliminate bias caused by endogeneity, measurement errors, or simultaneous decision-making. It has been established that the correct choice of tools (which should be relevant, correlating with the endogenous regressor, and exogenous, not correlating with the error) is a critical condition for the consistency of IV estimates. At the same time, it is shown that weak instruments lead to a strong bias even in large samples, which makes it mandatory to conduct appropriate diagnostic tests (F-statistics for excluded instruments, Sargan test for overidentification). Method IV expands the possibilities of regression analysis in applied research, from assessing the impact of education (using tools such as proximity to colleges or school system reform) to analyzing the impact of institutions on economic growth [4].

The results of the study collectively support the idea that modern econometric methods offer a significantly more in-depth understanding of economic processes than simple descriptive or correlational approaches. They contribute to improving the accuracy and reliability of forecasts. They are adapted to work with various types of data, including short and long panels and high-frequency financial time series. They also allow testing complex

cause-and-effect hypotheses. This is in contrast to other methods that are limited to stating associations between variables [2].

The practical significance of this work lies in the fact that the active development and proper implementation of the methods discussed in economic and financial analysis can significantly improve the quality of decisions made, both at the government strategy level and in private businesses. This includes aspects such as pricing, risk management, investment portfolio optimization, and marketing modeling. At the same time, the study emphasizes that none of the methods is universal: the choice of a specific tool should be determined by the nature of the data, the structure of the hypothesis and the content area of the task, as well as accompanied by mandatory diagnostics of violations of the prerequisites.

Conclusions. As a result of the conducted research, it has been established that modern econometric methods have become not just an auxiliary tool, but an integral and fundamental part of applied economics and financial analysis. They allow solving a wide range of urgent tasks, from rigorous quantitative assessment of the impact of economic policies (tax reforms, key rate changes, regulatory measures) and market factors to highly accurate short - and medium-term forecasting of financial indicators (asset yields, volatility, default probabilities). Today, without the use of these methods, it is impossible to imagine either serious scientific research or an informed management decision in conditions of uncertainty.

One of the key conclusions of the work is that hybrid approaches are recognized as the most effective and promising, organically combining traditional econometric tools (regression models, time series analysis, panel data) with modern machine learning methods (random forest, gradient boosting, neural networks). Such hybrids allow, on the one hand, to preserve the interpretability and theoretical validity of econometric models, and, on the other, to capture complex nonlinear dependencies, high-dimensional interactions and adapt to structural shifts, which is especially valuable in conditions of turbulent markets and crisis phenomena.

However, the study highlights that even the most sophisticated econometric technique is not self-sufficient. Critical conditions for the successful application of these methods remain:

high quality of the source data – their completeness, reliability, comparability and regularity of collection;

the correctness of the model formulation lies in a meaningful justification of the specification, the choice of an adequate functional type, taking into account the temporal structure, potential endogeneity and heterogeneity of the data;

in-depth interpretation of results - the transition from statistical to economic significance, distinguishing between correlation and causation, analysis of the stability of estimates with respect to changes in specification or sample period.

The future of applied economic analysis lies not in blindly following individual methods, but in a methodologically competent combination of them, based on a deep understanding of both the nature of the data and the meaningful logic of the processes under study. Only when these conditions are met can modern econometric methods fully unleash their potential as a reliable decision support tool, from the level of public policy to operational business management.

References:

1. Statistical analysis of time series / edited by E. M. Shiryaev. – M.: Nauka, 2018. – 356 p.
2. Woolridge, D. Introduction to econometrics: a modern approach. / translated from English – St. Petersburg: Peter, 2021. – 1050 p.
3. Henderson, J. Econometrics for beginners. / translated from English– Moscow: Alpina Publisher, 2020, 240 p.
4. Johnston, J., DiNardo, J. Methods of econometric analysis. / translated from English – M.: Finance and Statistics, 2016. – 654 p.

Tretyakov M.P., postgraduate student
Scientific supervisors: Nekrsova O.L., PhD, Associate Professor,
Yeschenko L.V.
Donetsk State University, the Russian Federation
ideal.standart@mail.ru

THREATS AND OPPORTUNITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE «NORTH-SOUTH» INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDOR

Relevance. International transport corridors are a connecting link between territories and spaces both inside and outside the states. They provide direct interaction with the outside world, i.e. other countries. Transport networks are becoming an important factor of economic security, which is no longer used as a tool for developing foreign trade, but as an instrument for achieving political goals. The sanctions have affected not only the energy sector, but also the transport sector. The stable functioning of logistics corridors allows uninterrupted export of energy resources. This is extremely important for a country like Russia, but in 2022 there was a global disruption in international supply chains. The Russian government had to find a way out of this situation.

In these circumstances an important area of Russia's trade with the rest of the world (and primarily with the countries of the global South) has become the intensive integration of the routes of the «North-South» International transport corridor (ITC «North-South») into the structure of Russia's international transportation and logistics system [1, p.7].

Analysis of recent studies and publication. The current state, economic prospects and weaknesses of the «North-South» corridor has been studied by such authors as Luzyanin S.G., Semenova N.K., Semedov S.A., Malysheva D.B., Shilova A.V., Vinokurov E., Akhunbaev A., Zaboev A., Usmanov N.

The purpose of the work is to study the threats and opportunities for the development of the ITC «North-South».

Research results. The ITC «North-South» is a large-scale international project to create a multimodal transport corridor that includes rail, road, sea and river routes. The total length of the corridor is 7,200 km: from the largest ports in the north of Russia – St. Petersburg, Murmansk and Arkhangelsk – to the largest port in India, i.e. Mumbai. ITC has already connected Scandinavia (northern Europe) with the countries of the Persian Gulf and the Indian Ocean through Russia, the Caucasus and Central Asia. It is a set of different historical routes [2].

This project began its development in 2002, when at the II Eurasian Conference on Transport in St. Petersburg, Russia, Iran and India concluded an intergovernmental agreement on the creation of the international «North-South» transport corridor [3]. Since then, many countries have joined the project, but its development has not been intensive. However, it became particularly relevant in the summer of 2022, when, due to new conditions in international economic relations, the reconstruction of transport corridors was at its initial stage. At that time, representatives of three countries (Russia, Iran and Azerbaijan) signed a Declaration on the development of the «North-South» transport corridor [4].

Today the ITC includes 3 routes: the western (from the central regions of Russia to Iran through Azerbaijan with a length of 3 thousand km), the Trans-Caspian (from the central regions of Russia to Iran through the Caspian Sea – with a length of 2.8 thousand km) and the eastern (from the Caspian territories of Russia to Iran through Kazakhstan and Turkmenistan – with a length of 4 thousand km) [5].

Over the ten years, from 2014 to 2024, cargo flow (freight traffic) along the «North-South» increased by almost 24 million tons (Table 1).

Table 1

Total cargo flow (freight traffic) on ITC «North-South» (million tons/year)

Period	Cargo flow (million tons)	Features
2014–2019	3–7	The corridor functioned poorly, mostly de jure
2020–2021	7–9	The beginning of growth, the launch of container trains
2022	14,6	A sharp jump after the introduction of sanctions against Russia
2023	17,6	Continued growth; 10 million tons are the Russian export cargoes
2024	26,9	Of these about 18 million tons are the western branch (through Azerbaijan)
First half of 2025	13–14	Estimated annual volume: 28-30 million tons

Compiled according to the research of the information and analytical project N.TransLab [5]

Key trends of the «North-South»:

1) 2014-2019 is a period of corridor stagnation. Trade with Iran and India remained at a low level and the infrastructure of the ITC was practically not used;

2) 2020-2021: the first container trains of the Russian Railways Logistics went through the ITC, Iran purchased large volumes of the Russian wheat due to the drought, thus, trade turnover with Iran sharply grew;

3) 2022-2023: the imposition of the western sanctions has intensified the corridor's cargo flow. Russia has redirected exports of oil, grain, coal and fertilizers through the ITC. In 2023 about 10 million tons of the Russian export cargo were added to the «North-South» corridor, mainly intended for transit through Iran;

4) 2024-2025: almost 26.9 million tons of cargo passed through the «North-South» transport corridor in 2024. In the first half of 2025 the volume was 13-14 million tons. In 2025 the number of container cargo transportation along the eastern branch of corridor more than doubled, while the western branch added 50%.

However it is important to note a number of technical and infrastructural disadvantages of the corridor. First of all, among the key problems that exist within the framework of the ITC «North-South» project we should highlight the low bandwidth (low carrying capacity) of the railway network in Iran (10 million tons). In addition, the experts of N.Trans Lab notes the fact that the total carrying capacity of the ITC railway infrastructure does not allow for the transportation of more than 10 million tons and when using rail and road transport together no more than 27-28 million tons [5].

Taking into account the above mentioned facts, it is necessary to focus on the problem that is the main barrier to further development, i.e. the low capacity of infrastructure in the countries participating in the corridor and the demand for transportation. Also the current investment programs for the improvement of the «North-South» are not balanced.

Under these conditions the comprehensive development of the «North-South» is supposed to ensure a significant volume of trade between Russia and the countries of Central Asia, the Middle East, Southeast Asia and India. In this case, the main focus should be on the development of a single seamless infrastructure that would allow transportation of 80-100 million tons of cargo.

Thus, in order to achieve this goal, a number of important recommendations should be made for the modernization and updating of projects within this corridor:

1. It is necessary to build a railway with a track of 1,520 mm to the port of Bandar Abbas, which will increase the capacity and make the infrastructure seamless.

2. It is important to achieve an increase in the carrying capacity of railway checkpoints at the borders of the countries to 40 million tons.

3. It is required to implement the construction of a railway section with a combined track of 1,435/1,520 from the port of Bandar Anzeli to Rasht to ensure seamless logistics by rail along the Trans-Caspian route.

4. Taking into account the new threats that have arisen as war actions in Iran, the unfriendliness of Azerbaijan (closure of the border with Iran for trucks) and the position of Kazakhstan that concentrates its attention and resources on the Trans-Caspian International Transport Route (TITR) project [6] which harms the «North-South» it is necessary to develop new routes of the ITC «North-South». The development of a new, westernmost branch (highway and railway) of the «North-South» through historical regions is becoming timely and necessary. The new path «From Hyperborea to Byzantium» should begin in the northern regions (Arkhagelsk/Murmansk – St. Petersburg), continue in the central regions of the country (Moscow – Tula – Voronezh), then pass through the reunified territories (Starobilsk and Lisichansk – Artemovsk – Donetsk – Mangush – Melitopol – Chongar). Then the route will continue through Crimea (Dzhankoy – Simferopol – Sevastopol/Feodosia/Kerch) and the Black Sea with access to Turkey and from there to the Mediterranean Sea, Africa, the Middle East and South Asia.

Conclusion. The difficulties that appeared in 2022 in the global economy and logistics have revealed a lot of opportunities for the development of the ITC «North-South» and breathing the «second life» into it. It is necessary to increase the volume of export-import operations along all existing routes of the «North-South». For this it is important to eliminate infrastructure constraints through the development of railways, highways and ports in the Caspian Sea in the next few years. However, it is necessary to take into account the challenges that come from the participating countries of this project. It is important for Russia to find and develop alternative ways of delivering its goods to world markets. One of these routes may be a route through the regions of the DPR, the LPR, the Kherson and Zaporozhe regions, with access to the Crimea and the Black Sea.

References:

1. Luzyanin, S. G. The international North-South corridor: a transport project or a big geopolitics? [Text] / S. G. Luzyanin, N. K. Semenova // Asia and Africa today. – 2023. – № 12. – pp. 5-14. – DOI: 10.31857/S032150750029003-5.

2. The «North-South» corridor: new opportunities for Russia's foreign trade [Электронный ресурс] / The Roscongress Foundation. – 2024. – 18 с. – URL: https://cdnweb.roscongress.org/upload/medialibrary/d17/whdqrx623l08m493ayjrvatr06v56n0e/koridor_sever_ug_rus.pdf?17174432221297403 (accessed: 16.03.2026).

3. Agreement on the North-South International Transport Corridor [Electronic resource]: concluded in St. Petersburg on 16.05.2002 // Electronic fund of legal and regulatory documents: information and legal system «Techexpert» / JSC «Codex». – 2002. – URL: https://docs.cntd.ru/document/901828641 (accessed: 16.03.2026).

4. Alexander Novak: The North–South project will almost halve the delivery time of goods from the Asia-Pacific region to Europe [Electronic resource] // Official website of the Government of the Russian Federation. – 2022. – URL: http://government.ru/news/46488/ (accessed: 17.03.2026).

5. From the Varangians to the Persians: prospects for the development of the ITC «North-South» [Electronic resource]// N.Trans Lab. – 2024. – URL: https://ntranslab.ru/analytic/doklady/iz-varyag-v-persy-perspektivy-razvitiya-mtk-sever-yug/?ysclid=mmw5ked4fa578416386 (accessed17.03.2026).

6. Strulkova, A. The EU's Global Gateway Initiative in Central Asia [Electronic resource] / A. Strulkova // The Russian Council on International Affairs (RIAC). – 2024. – URL: https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/postsoviet/initsiativa-es-globalnye-vorota-v-tsentralnoy-azii/?ysclid=mm95tvzxmk867383456 (accessed: 18.03.2026).

Zhao Changyi, graduate student
Scientific Supervisor: Khaperskaya A.V., Candidate of Pedagogical Sciences
Tomsk State University, the Russian Federation

PROCESS-BASED COST MANAGEMENT IN RUSSIAN MARKETPLACE PLATFORMS: AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF OZON AND WILDBERRIES

Relevance. Prior research constructed a three-layer conceptual framework for process-based cost management in digital marketplace platforms, identifying departmental black boxes, static allocation misalignment, and the absence of end-to-end cost visibility as the structural failure modes of traditional cost accounting in this context [1]. The framework comprises three sequential layers: process identification and mapping, dynamic cost driver tracking, and digital system integration. Its applicability to real marketplace operations, however, remained unexamined. The present study addresses this gap by subjecting the framework to an initial empirical assessment using the publicly available financial and operational disclosures of Ozon — Russia's leading publicly listed marketplace, which recorded a GMV of 2.87 trillion rubles in 2024, representing a 64% year-on-year increase, and serving 56.5 million active buyers across a seller base exceeding 600,000 [2]. Russia's e-commerce context adds particular empirical salience: as Kovalev observes, commercial organizations operating under structural disruption face cost categories that are simultaneously cross-functional and dynamically interdependent [6] — a condition precisely realized by sanctions-induced logistics reorganization, payment system substitution, and supplier network reconstruction since 2022 [3], rendering cross-functional cost interdependencies measurable in ways that stable conditions typically do not allow.

Analysis of recent research and publications. Empirical application of process-based cost methods to multi-sided platform environments remains a sparse area of inquiry. Cooper and Kaplan established that accurate cost attribution requires tracing expenditure to the activities that consume resources, rather than allocating overhead through predetermined departmental rates [4]; yet this principle was developed for manufacturing contexts where cost drivers are physically observable and causally traceable. Its extension to platform economics — where, as Parker, Van Alstyne and Choudary demonstrate, cost flows are simultaneously multi-directional and conditioned by network effects between distinct user groups [5] — has been recognized as conceptually necessary but methodologically underdeveloped. Asymmetric corporate transparency further constrains this field: Ozon publishes IFRS-compliant annual reports while Wildberries, as a privately held entity, discloses substantially less. Ковалёв identifies disclosure granularity as a binding constraint on process-level cost reconstruction in functionally organized accounting regimes, noting that functional segmentation prevents any unified representation of how costs relate to specific business processes and platform transactions [6].

The purpose of the study. The study aims to evaluate the empirical applicability of the three-layer process-based cost management framework [1] to Ozon and Wildberries, using publicly available reporting data, and to identify the conditions under which the framework's diagnostic categories find empirical correspondence, partial support, or verifiable constraint.

The results of the study. Layer 1 — Process Identification. Ozon's consolidated financial statements for 2024 disaggregate operating costs into five functional line items: cost of revenue, fulfillment expenses, delivery expenses (206.01 billion rubles, representing 3.35% of total revenue of 6,157.32 billion rubles), technology and content expenses, and selling, general and administrative expenses [2]. This structure exemplifies the departmental segmentation the framework identifies as pathological. As Ковалёв argues, the traditional

approach to cost management — based on functional division of activities into departments — leads to the formation of black boxes in cost accounting, where each department records its own expenditure without any unified representation of how those costs relate to specific business processes and transactions [6]. A product return event illustrates this precisely: it generates costs across fulfillment (re-warehousing), delivery (reverse logistics), technology (inventory system update), and customer operations (dispute resolution) — four separate line items that cannot be recombined into a unified process cost without explicit process mapping. The company maintains a provision for return obligations of 10.23 billion rubles [2], yet the full economic cost of a return cycle remains distributed across functional accounts and is therefore invisible as a unified object of analysis.

Wildberries' statutory accounts for 2024 (ООО «Вайлдберриз», INN 7721546864, sourced from the Federal Tax Service's official ГИРБО repository at bo.nalog.gov.ru) reveal an even more extreme aggregation pattern. The platform reported revenue of 657.5 billion rubles against commercial expenses of 383.2 billion rubles — equivalent to 58.3% of total revenue — compressed into a single undifferentiated line item [7]. Fulfillment, delivery, warehousing, returns processing, seller service costs, and IT operations are all subsumed within this single figure with no further disaggregation available. Wildberries does not publish IFRS-compliant consolidated accounts [8]. The disclosure asymmetry between the two platforms — Ozon's five-category IFRS breakdown versus Wildberries' single-line РСБУ aggregation — represents the empirical operationalization of the framework's black-box prediction in its most pronounced institutional form.

Layer 2 — Cost Driver Tracking. Ozon's delivery expenses of 206.01 billion rubles, combined with the platform's order volume of approximately 1.4 billion units, yields an implied per-order delivery cost of around 147 rubles — the closest available approximation to a process-level cost driver in the public reporting [2]. Ковалёв identifies precisely this limitation in static cost allocation methods: reliance on fixed distribution coefficients that remain unchanged over extended periods fails to account for the transaction dynamics of digital platforms — purchase frequency, product returns, seasonal demand spikes, and shifting user behavior — thereby distorting the real cost structure and preventing identification of key cost drivers [6]. During peak promotional events such as the 11.11 sale — when order volumes multiply several times over baseline — per-order costs shift nonlinearly in ways that period-average figures systematically obscure, confirming that the static allocation limitation is empirically operative in precisely the conditions where accurate cost tracking is most consequential for platform governance.

Layer 3 — Digital System Integration. Ozon reported technology and content expenses of 391.23 billion rubles in 2024, equivalent to 6.35% of total revenue and 1.4% of GMV [2]. Wildberries established its WB Tech subsidiary in 2022 to consolidate proprietary digital infrastructure development. Both investments demonstrate significant commitment to digital capability. However, neither platform's public disclosures specify whether internal systems support real-time process-level cost monitoring — the integration capability the framework's third layer requires. As Kaiser, Kis-Katos and Avdeenko document, sanctions-driven transition from excluded international systems to domestic and Chinese alternatives introduced a category of cross-functional implementation cost [3] that process-level tracking would capture but functional reporting distributes invisibly across technology, delivery, and commercial line items.

Conclusions. The empirical assessment produces a differentiated finding. Layer 1 applicability is strongly confirmed: Ozon's functional cost reporting structure — including its treatment of the 10.23 billion ruble return obligation as a single-line provision rather than a traceable process cost — exhibits the black-box characteristics the framework predicts. Layer 2 is partially supported: the implied per-order delivery cost of approximately 147 rubles

approximates a process-level driver but, as Ковалёв's analysis of static allocation methods anticipates [6], lacks the activity granularity required for complete dynamic tracking — a gap that intensifies during high-volatility promotional periods. Layer 3 assessment remains constrained: Ozon's 391.23 billion ruble technology and content expenditure confirms substantial digital investment, but whether underlying systems enable real-time process cost monitoring cannot be determined from public disclosures.

Traditional cost management methods are structurally limited by functional segmentation, static allocation, and an inability to account for the specific economics of multi-sided digital platforms [6] — limitations this assessment finds institutionally embedded in the public reporting regimes of both platforms studied. The next research stage will address this through structured case study methodology using internal management accounting data, enabling direct comparison between disclosed cost structures and actual operational cost tracking practice.

References:

1. Zhao C. The Inadequacy of Traditional Cost Management in Digital Marketplace Supply Chains: A Case for the Process Approach / C. Zhao // Collection of materials of the International Youth Scientific Conference "II Bychkov readings". – Tomsk : Tomsk State University, 2026.

2. Ozon Holdings PLC. Ozon Annual Report 2024; Consolidated Financial Statements 2024. — URL: https://ir.ozon.com (дата обращения: март 2026 г.).

3. Kaiser M. Russia's e-commerce trade in the aftermath of the 2022 invasion / M. Kaiser, K. Kis-Katos, A. Avdeenko // VoxEU / CEPR. – 2022. – URL: https://cepr.org/voxeu/columns/russias-e-commerce-trade-aftermath-2022-invasion.

4. Cooper R. Measure costs right: make the right decisions / R. Cooper, R.S. Kaplan // Harvard Business Review. – 1988. – Vol. 66, № 5. – P. 96–103.

5. Parker G.G. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy / G.G. Parker, M.W. Van Alstyne, S.P. Choudary. – New York : W.W. Norton & Company, 2016. – 352 p.

6. Kovalev V.V. Financial analysis: methods and procedures / V.V. Kovalev. – M. : Finance and Statistics, 2002. – 560 p.

7. Wildberries LLC. Accounting (financial) statements for 2024 (CND 0710099) / State Information Resource of accounting statements of the Federal Tax Service of Russia. – TIN 7721546864. – URL: https://bo.nalog.gov.ru (accessed March 2026).

8. Cbonds. Wildberries LLC – Company Profile. – URL: https://cbonds.com/company/201653/ (accessed: March 2026). Note: The organization does not disclose its financial statements in accordance with IFRS/US GAAP.

Zhao Yanan, graduate student
Scientific Supervisor: Frolova E.A., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Tomsk State University, the Russian Federation
zhaoyanan123@mail.ru

THE RISE OF THE GREEN DIGITAL ECONOMY AND PATHWAYS TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Relevance. The simultaneous expansion of digital technologies and the global low-carbon transition has made the green digital economy an important field of both academic inquiry and public policy. In China, digitalization is increasingly linked with the objectives of carbon peaking, carbon neutrality, energy efficiency, and sustainable industrial restructuring. At the local level, governments are using policy documents to guide the coordinated development of digital infrastructure, smart energy, green manufacturing, and data governance. This orientation has been clearly reflected in recent national strategic documents [1; 2].

Analysis of recent studies and publications. Existing studies generally suggest that the digital economy can support low-carbon development by reducing carbon emissions, improving carbon-emission efficiency, and promoting green productivity [4; 5; 6]. Recent city- and province-level evidence from China further shows that digitalization contributes to green transformation through mechanisms such as energy-efficiency improvement, industrial upgrading, and green technological innovation [4; 5; 7]. At the same time, the literature also warns that digital expansion is not automatically green, because data infrastructure, computing systems, and upstream supply chains may generate substantial environmental pressures and embodied emissions [8]. Therefore, the key issue is not digital growth alone, but whether digital development can be aligned with ecological sustainability through appropriate policy design [4; 6; 8].

Purpose of the study. The purpose of this study is to identify the major trends, regional characteristics, and priority areas of China's green digital economy policies and, on this basis, to propose a sustainable development framework for the coordinated advancement of digitalization and green transformation.

Research results. This study analyzes 9,295 local policy documents from the Peking University Law Database of Local Digital Economy Policies covering 2003 to 2024. The database includes 31 provincial-level administrative regions and records policy titles, issuing departments, keywords, release dates, legal levels, themes and abstracts. This research uses policy quantification and text analysis to examine the materials from temporal, spatial and thematic dimensions. Policy development shows a clear staged evolution. From 2003 to 2015, policies were scattered and focused mainly on informatization. Between 2016 and 2019, driven by the national big data strategy and Digital China initiative, policy issuance accelerated. From 2020 to 2022, policies expanded further under the impetus of new infrastructure construction and the integration of green and low-carbon goals. Since 2023, local policies have maintained a high output level and become more targeted, closely supporting high-quality development. The thematic structure of the policy system centers on big data, digitalization, artificial intelligence and the digital economy. Among the full sample, big data-related policies account for 2,827, digitalization 2,581, artificial intelligence 961, and the digital economy 897. These themes form the core of local digital governance, showing that local governments regard digital capacity as a strategic means to promote economic modernization.

Green content has become increasingly prominent in local digital policies. By searching for terms including green, low-carbon, energy-saving, carbon neutrality, carbon peaking, new

energy, smart energy and environmental protection in titles and abstracts, this study identifies 1,163 green-oriented policies, representing 12.5% of the total. The number of such policies has grown rapidly since 2020, reflecting the significant impact of the dual-carbon strategy on local digital economy governance. Regional distribution presents obvious differences. Chongqing, Henan and Shandong issue the greenest digital policies. Chongqing integrates smart city construction with low-carbon governance; Henan focuses on smart agriculture and green manufacturing; Shandong emphasizes digital transformation in new energy and industrial internet. Guangdong and Beijing are active in green supply chains, AI-enabled energy conservation, green computing and carbon data platforms. Green-digital integration mainly covers five key areas: green computing and energy-saving data centers, smart energy and digital power grids, digital support for carbon accounting and environmental monitoring, digital management of green supply chains, and smart low-carbon transportation. These fields show that the green digital economy is shifting from conceptual planning to practical governance and sectoral applications.

Based on the above findings, this paper proposes a three-dimensional sustainable development framework: green development of data elements, integrating ecological requirements into data collection, storage, processing and circulation; low-carbon transformation of infrastructure, especially data centers, communication equipment and computing systems; and industry-ecology integration, using digital technology to promote green upgrading in agriculture, manufacturing, logistics and urban governance.

Conclusions. The findings show that China's local policy system has gradually formed an institutional foundation for the green digital economy. The evolution from scattered digital initiatives to a more structured model of digital-green integration reflects a broader transformation in local development governance. At the same time, the study suggests that future policy improvement should focus on stronger legal institutionalization, better interregional coordination, and a more complete policy evaluation mechanism. Further research may compare regional implementation effectiveness or examine whether green digital policies generate measurable environmental and economic outcomes.

References:

1.Xi Jinping. Report to the 20th National Congress of the Communist Party of China. – Beijing, 2022.

2.The CPC Central Committee, The State Council. Overall Layout Plan for the Construction of Digital China. – Beijing, 2023.

3.Peking University Law Database. Local Digital Economy Policy Database. – Beijing : Peking University, 2024.

4.Huang, D., Yang, F., Wang, D., Yin, K., Gong, B., Cui, L. Exploring the impacts of the digital economy on carbon emissions: lessons from 268 cities in China // Sustainability. – 2024. – Vol. 16. – №. 18. – Art. 7974.

5.Gao, X., Li, J. China's digital economy: a dual mission of carbon-emission reduction and efficiency enhancement // Sustainability. – 2024. – Vol. 16. – №. 6. – Art. 2351.

6.Cui, X., Li, P. Digital economy, environmental expenditure, and green total factor productivity // Finance Research Letters. – 2025. – Vol. 73. – Art. 106624.

7.Lu, W., Lou, J., Ababio, B. K., Zhong, R. Y., Bao, Z., Li, X., Xue, F. Digital technologies for construction sustainability: status quo, challenges, and future prospects // npj Materials Sustainability. – 2024. – Vol. 2. – Art. 10.

8.Axenbeck, J., Kunkel, S., Blain, J., Charpentier, F. Between 2010 and 2021, global emissions from digital technologies were largely obscured in greenhouse gas emission accounting standards // Communications Sustainability. – 2026. – Vol. 1. – Art. 25.

Shaposhnikov V.A., student
Scientific Supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Donetsk State University, The Russian Federation
vladislav_al_sh@mail.ru

DIGITAL THREATS AS A FACTOR OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Relevance. In today's rapidly digitalizing economy, the issue of economic security for businesses has become increasingly important. The shift of business processes online, the widespread adoption of cloud technologies, and the growing use of remote work have significantly increased the risk of cyber-attacks. The Internet of Things (IoT), industrial automated control systems, and employees' mobile devices create numerous entry points for cybercriminals to exploit. Cyber threats, data breaches, and attacks on information infrastructure can cause significant financial and reputational harm to organizations across various industries.

According to analytical reports, global cybercrime losses exceeded $8 trillion in 2023 and are projected to rise to $10.5 trillion by 2025. In Russia, the average annual damage from cyber-attacks on enterprises continues to grow, with only direct losses from information security incidents amounting to about 1 trillion rubles in 2023. This issue is of particular importance in ensuring economic sovereignty and stability in the face of increasing geopolitical tensions and sanctions on domestic software and equipment [1].

It should also be noted that digital threats are no longer exclusively a problem for IT services. They directly affect the strategic planning, financial stability, and competitiveness of an enterprise. Senior managers are increasingly considering cyber risks as part of their key business risks, alongside market and operational risks. This indicates the need for a comprehensive understanding of digital threats within the theory of economic security.

Analysis of the latest research and publications. The issue of the digital aspect of economic security has been addressed in the works of both domestic and international scholars. The fundamental principles of economic security as a complex phenomenon are explored in the works of Senchagov V.K. and Glazyev S.Y., who identify indicators and thresholds for safe functioning of economic systems at both the macro and micro levels. These authors emphasize that the stability of an economic system is not solely determined by the availability of material and financial assets, but also by its ability to resist external and internal disruptive forces, which in today's environment encompass digital threats [4].

The issues of information security as a component of the economic stability of a company were studied by D.P. Zegzhda and other experts in the field of applied computer science. Their work developed methodological approaches for creating multi-level information security systems in order to minimize the risk of unauthorized access and data leakage [6]. At the same time, economists are actively developing a branch related to assessing the value of information assets and calculating economic damage caused by their compromise.

Among foreign studies, R. Anderson's work on the economics of information security deserves special attention. It shows that insufficient investments in information system protection lead to a systematic underestimation of real risks IBM's research on the annual Cost of Data Breaches Report shows that the average cost of a data breach incident reached USD4.45 million in 2023, which is a historic high after 18 years of observation [2]. However, a comprehensive analysis of the relationship between digital threats and economic security indicators at the level of an individual enterprise, considering Russian specificities, remains underdeveloped, which determines the scientific novelty of this study.

The purpose of the study. The aim of this study is to identify major digital threats that pose a risk to the economic security of businesses, categorize their economic implications, and propose measures to strengthen protection against them.

To achieve this goal, the following tasks were solved: clarifying the conceptual framework in terms of the ratio of the categories "economic security", "information security" and "cybersecurity"; classification of modern digital threats by types, sources and consequences; analysis of the economic consequences of digital threats for enterprises of various size groups; formation of a system of indicators for assessing the digital component of economic security enterprises; development of practical recommendations to reduce the level of cyber risks.

The methodological basis of the study is based on methods of system analysis, classification, and generalization, as well as a comparative analysis of domestic and international cybersecurity practices at the enterprise level. The information base for this research includes data from industry reports, regulatory legal acts of the Russian Federation on information security, and materials from scientific publications on the subject.

Research results. First and foremost, it is essential to understand the key concepts. Economic security for a business is a state of protection from internal and external threats that ensures the sustainable functioning and growth of the company. Information security is an essential part of economic security, protecting information resources and systems from unauthorized access, use, disclosure, modification, or destruction. Cybersecurity is a more specific aspect of information security, focusing on the protection of digital assets and computer networks from cyber-attacks. Therefore, digital threats affect the economic security of a company primarily through information and operational aspects.

The study systematized the main types of digital threats facing modern enterprises. Ransomware attacks, which involve ransomware programs, block access to corporate data and demand payment in order to decrypt it. The average ransom in 2023 exceeded $1.5 million. Phishing attacks aim to obtain employee credentials by impersonating legitimate communication. DDoS (Distributed Denial of Service) attacks disable web services and the online infrastructure of a company, causing direct operational damage. Unauthorized access to corporate data and the compromise of the software supply chain allow attackers to maintain a long-term, hidden presence within the victim's infrastructure. Industrial cyber espionage aims to steal trade secrets, technological innovations, and strategic plans [1].

Each of these types of threats entails direct and indirect economic losses: the cost of restoring systems, penalties for leakage of personal data in accordance with regulatory requirements (in Russia – Roskomnadzor, in the EU – GDPR), forced downtime of production processes, loss of trust of partners and customers. The cumulative damage, on average, significantly exceeds the direct costs of dealing with the consequences of an incident [5]. According to IBM, indirect losses (damage to reputation, customer attrition, loss of business value) account for about 40% of total losses [2].

To assess the impact of digital threats on the economic security of an enterprise, a system of indicators is proposed, including: the share of information security costs in the total operating costs of the enterprise (the recommended level is at least 5-8%); the number of recorded incidents during the reporting period in dynamics; the average threat detection time (MTTD) and system recovery time (MTTR) after attacks; the amount of direct and indirect losses from cyber incidents in monetary terms; the degree of cyber insurance coverage. The critical threshold values of these indicators can act as early warning signals of a potential deterioration in the economic stability of a business and can be incorporated into early warning systems.

An analysis of the practices of Russian companies shows that small and medium-sized businesses are the most vulnerable. They often have a limited budget for information technology (IT) security and do not employ specialized information security specialists. Experts estimate that more than 60% of attacks on small businesses lead to complete or partial

data loss. At the same time, approximately 43% of small and medium-sized businesses that have experienced a serious cyber-attack cease operation within six months of the incident. At the same time, this segment forms a significant part of regional GDP, which emphasizes the importance of the issue for national economic security overall.

The human factor deserves special attention. According to various estimates, between 70 and 90% of successful cyberattacks are related to mistakes or actions by employees of an organization – intentional (insider threats: data theft, sabotage) or unintentional (clicking on phishing links, using weak passwords, connecting to unsecure public networks, connecting unauthorized devices).

The legal aspect of ensuring cybersecurity in an enterprise deserves special attention. In Russia, the regulatory framework for this area is based on the Federal Law No. 149-FZ "On Information, Information Technologies, and Information Protection" and the Federal Law No. 187-FZ "On the Security of Critical Information Infrastructure". Additionally, there are orders from the Federal Service for Technical and Export Control (FSTEC) and the Federal Security Service of the Russian Federation (FSB) that regulate the technical requirements for information security systems. Failure to comply with established requirements can result in administrative and criminal penalties, which create additional legal risks for businesses that ignore cybersecurity issues [3].

A set of organizational and technical measures are proposed as the main ways to improve the security of the company. From an organizational perspective, this includes the development and updating of an information security policy, the appointment of a Chief Information Security Officer (CISO), regular training for employees, and conducting simulated phishing attacks. Additionally, the creation of a Cyber Incident Response Plan is suggested, along with its regular testing, and cyber risk insurance coverage. From a technical point of view: implementation of multi-factor authentication (MFA); application of the principle of least privilege in access control; use of 3-2-1 data backup; segmentation of the corporate network; implementation of monitoring and anomaly detection systems (SIEM/SOC); conducting periodic audits and penetration testing (pentest).

Conclusions. Digital threats are a significant and rapidly evolving factor that directly impacts the economic security of businesses. The analysis revealed that the impact of cyber incidents is multifaceted and goes beyond direct financial losses. It also affects a company's reputation, operational stability, and long-term competitiveness. A systematic approach to managing cyber risks, including technical, organizational, personnel, and legal measures, can significantly reduce the likelihood of threats and minimize potential damage.

References:

1. Current cyber threats: the results of 2023. – M.: Positive Technologies, 2024. – 48 c.

2. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2023. – Armonk: IBM Corporation, 2023. – 96 p.

3 Federal Law No. 187-FZ dated July 26, 2017 "On the Security of the Critical Information Infrastructure of the Russian Federation" // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2017. – No. 31 (part I). – Article 4736.

4. Senchagov V.K. Economic security of Russia: general course / V.K. Senchagov. – M.: Delo, 2005. – 896 p.

5. The Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications (Roskomnadzor). Statistics of personal data leaks [Electronic resource]. – URL: https://rkn.gov.ru (accessed: 04.04.2026).

6. Zegzhda D.P. Fundamentals of information systems security / D.P. Zegzhda, A.M. Ivashko. Moscow: Hotline – Telecom, 2000. 452 p.

Yudina V.I., student
Scientific Supervisor: Matsegora M.V., Tishchenko L.V.
Priazovskiy State Technical University - Branch of Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Civil Engineering (National Research University)»
vladislavayudina18@yandex.ru

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE STUDY OF INDIVIDUAL CREATIVITY

The relevance of this research topic is due to the fact that in today's dynamic world, characterized by instability and high competition in all spheres of life, a person's ability to find unconventional solutions, generate new ideas, and think outside the box is becoming a key factor in personal and professional success. Creativity is no longer the preserve of artists alone; today, it is in demand in science, business, education, and management.

In 2025, the number of entrepreneurs in creative industries in Russia is expected to increase by 10,6%, which is 6,7 percentage points higher than the overall growth rate of entrepreneurs in the country. Growth is particularly noticeable in the fields of recreation and entertainment (16,5%), performing arts (10,8%), and education (7,1%). This demonstrates the growing importance of creative skills in the economy and society, as well as the demand for creative professions in an unstable and highly competitive environment.

Despite the generally well-developed nature of the topic, we believe that the systematization of scientific knowledge on creativity deserves special attention, as this aspect is extremely important in the modern world, which motivates our choice of the research topic «Theoretical Foundations for the Study of Individual Creativity».

The purpose is to theoretically analyze and systematize scientific approaches to the study of an individual's capacity for creativity.

Having analyzed this problem, we reached the following conclusions:

We examined the evolution of the concept of «creativity» in psychological science. Historically, the study of creativity was long linked to the study of giftedness and intelligence. However, in the mid-20th century, thanks to the work of J. Guilford and E.P. Torrance, creativity was identified as a relatively independent type of ability. During our theoretical analysis, we identified four main approaches to understanding creativity:

1. The cognitive approach (J. Guilford, E.P. Torrance), which views creativity through the lens of divergent thinking – the ability to generate a variety of responses under conditions of uncertainty. The key criteria here are fluency, flexibility, originality, and elaboration of thought [2].

2. The personality approach (C. Rogers, A. Maslow), which emphasizes the personality traits of the creator. From this perspective, creativity is not so much the ability to think as a quality of a self-actualizing individual, characterized by openness to new experiences, self-confidence, tolerance for uncertainty, and an internal locus of control [5; 6].

3. The factorial approach, presented in the works of Russian psychologists (A.N. Leontiev, Ya.A. Ponomarev, D.B. Bogoyavlenskaya). Here, creativity is understood as a process that goes beyond given requirements. D.B. Bogoyavlenskaya introduced the concept of «intellectual activity» as a unit of analysis of creativity [1].

4. An integrative approach that combines cognitive and personality aspects. For example, in R. Sternberg's model, creativity is viewed as the result of the interaction of intellectual abilities, thinking styles, personality traits, motivation, and the environment [7].

After, we focused on the structure and dynamics of creativity. It was established that creativity is not a monolithic quality. It includes motivational, cognitive, and emotional-

volitional components. Particular attention in the work is devoted to analyzing the relationship between creativity and intelligence. We examined E.P. Torrance's «intellectual threshold» theory, according to which high intelligence is a necessary but not sufficient condition for high creativity: creativity requires a certain level of intelligence, but above this threshold, intelligence and creativity cease to correlate [4].

Next, the work analyzed the factors that facilitate and hinder the development of creativity. Factors that hinder development («barriers») include:

conformity (fear of being a «black sheep»);

rigidity of thinking (adherence to patterns);

extrinsic motivation (focus only on evaluation and reward);

authoritarian parenting and teaching style.

On the contrary, the development of creativity is promoted by:

The concept of uncertainty, intrinsic motivation, curiosity, psychological safety and freedom, and the encouragement of imagination and independence [3].

We can also describe the main methods for assessing creativity, dividing them into divergent thinking tests (Torrance and Guilford tests) [8] and personality questionnaires (the Johnson Creativity Questionnaire, a method for self-assessment of creative personality traits).

In conclusion, the following should be noted. The conducted theoretical study allows us to assert that creativity is a complex, multidimensional, and dynamic phenomenon. It is an integral personality trait that can and should develop under the influence of favorable social and psychological-pedagogical conditions.

The theoretical significance of the paper lies in the systematization of scientific knowledge on the problem of creativity, which can serve as the basis for further empirical research. We see potential for further research in conducting a practical study of creativity development levels in specific age groups (for example, students or adolescents) and developing a psychological and pedagogical support program aimed at developing individual creative potential.

References:

1. Bogoyavlenskaya, D.B. Psychology of Creative Abilities / D.B. Bogoyavlenskaya. – Samara: Fedorov Publishing House, 2009. – 416 p.

2. Bogoyavlenskaya, D.B., Susokolova, I.A. Foreign Studies of the Psychology of Creativity: The Post-Guilford Period / D.B. Bogoyavlenskaya, I.A. Susokolova // Psychological Science and Education. – 2007. – No. 3. – Pp. 97-105.

3. Druzhinin, V.N. Psychology of General Abilities / V.N. Druzhinin. – 3rd ed. – St. Petersburg: Piter, 2007. – 368 p.

4. Zhukova, E.S., Artemenkov, S.L., Bogoyavlenskaya, D.B. Study of intellectual activity in primary school and adolescence / E.S. Zhukova, S.L. Artemenkov, D.B. Bogoyavlenskaya // Data modeling and analysis. – 2019. – Vol. 9. – No. 1. – Pp. 11-29.

5. Maslow, A.G. Motivation and personality / A.G. Maslow; trans. from English. - 3rd ed. - St. Petersburg: Piter, 2019. – 400 p.

6. Rogers, K. A View of Psychotherapy. The Formation of Man / K. Rogers; trans. from English. – Moscow: Progress, 1994. – 480 p.

7. Sternberg, R., Grigorenko, E. Investment Theory of Creativity: Twelve Strategies for Teaching Creative Thinking / R. Sternberg, E. Grigorenko // General Psychology: texts: in 3 vols. Vol. 2, book 1. – 2nd ed., corrected. and enlarged. – Moscow: Genesis, 2002. – pp. 84–103.

8. Tunik, E.E. Diagnostics of Creativity. The Torrance Test: Adaptive Version / E.E. Tunik. – St. Petersburg: Rech, 2006. – 174 p.

СОДЕРЖАНИЕ

Полшков Ю.Н. Вступительное слово ко второму тому сборника материалов X Международной научной конференции молодых учёных и студентов «Проблемы развития социально-экономических систем», посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета ……. 3

Секция «Теория и практика управления социально-экономическими системами»

Безуглая М.С. Научный руководитель: Половян А.В.
Конкурентоспособность промышленного предприятия в условиях цифровизации экономики …….. 7

Бицко К.И. Научный руководитель: Ялунер А.Ф.
Цифровая трансформация как драйвер управления изменениями в компаниях розничной торговли ……. 10

Бунзя О.С., Дубык С.В. Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Роль баланса работы и личной жизни как ценности в формировании лояльности поколений Y и Z …….. 13

Дубкова Т.Н. Научный руководитель: Половян А.В.
Оптимизация бизнес-процессов компании в условиях цифровизации …. 16

Дубнин Д.Р. Научный руководитель: Гришина И.В.
Цифровая аналитика персонала как инструмент раннего предупреждения кадровых рисков в социально-экономических системах …… 19

Ефименко С.А. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Совершенствование корпоративной культуры организации ……. 22

Закиров А.А. Научный руководитель: Ялунер А.Ф.
Специфика управления инвестиционной деятельностью в финансовых организациях …… 24

Иванюшин И.А. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Управление качеством клиентского сервиса …….. 27

Изотова М.А. Научный руководитель: Лапшина Е. А.
Влияние цифровой трансформации на систему управления персоналом: современные тенденции и перспективы ……. 30

Калинчук Т.В. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности организаций …….. 33

Коваленко И.О. Научный руководитель: Ялунер А.Ф.
Роль нематериальных стимулов в системе оплаты труда малого бизнеса 36

Краснокутская К.А. Научный руководитель: Вертиль Н.Н.
Влияние деструктивного стиля управления на формирование субкультур в организации ……. 39

Куликова С.М. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Модель влияния системы управления на эффективность цифровой торговой платформы ……. 41

Куц А.А. Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Трансформация уровней управления и перераспределение ответственности руководителей в условиях организационных изменений 44

Левенец Д.Д. Научный руководитель: Кравец Е.О.
Сравнительный анализ условий ведения интернет-торговли на маркетплейсах и платформах частных объявлений (на примере Wildberries и Avito) …… 47
Присяжнюк А.Р. Научный руководитель: Горбань С.Н.
Гибкие формы занятости как инструмент развития человеческого капитала: плюсы и минусы …….. 51
Речкина А.Х. Научный руководитель: Половян А.В.
Пути повышения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровизации ……. 53
Савченко С.Д. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Влияние психологических детерминант на инвестиционное поведение участников финансового рынка …… 56
Садах Д.Д. Научный руководитель: Комарницкая Е.В.
Карьерные ожидания поколения Z и их реализация в современных организациях …….. 59
Симонов К.Р. Научный руководитель: Кравец Е.О.
Совершенствование системы мотивации персонала в банковском секторе 62
Тецкая Д.К. Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Проблемы интеграции новых цифровых технологий в существующие бизнес-процессы …… 65
Труханова А.А. Научный руководитель: Лапшина Е.А.
Цифровая трансформация бизнес-процессов как фактор повышения конкурентоспособности компании в условиях нестабильной экономики 68
Фролова К.В. Научный руководитель: Синицына К.И.
Проблемы управления социально-экономическим развитием региона … 71
Цевкач К.Д. Научный руководитель: Макущенко М.П.
Стратегическое планирование как инструмент развития организации: сущность, цели и значение …… 74
Чебакова М.Д. Научный руководитель: Кравец Е.О.
Совершенствование системы управления экологической безопасностью предприятия……... 77
Чернобай Н.В. Научный руководитель: Козаченко Ж.Н.
Современные подходы управления……. 80
Шитакова Н.В. Научный руководитель: Синицына К.И.
Цифровые системы обучения персонала предприятия…….. 83
Яременко Е.М. Научный руководитель: Ялунер А.Ф.
Возможности и вызовы дистанционного и гибридного форматов занятости ……. 86

Секция «Маркетинг и логистика: теория и практика»
Батухина Э.В. Научный руководитель: Кужелева А.А.
Роль генеративного искусственного интеллекта в устранении разрыва между маркетингом и логистикой предприятия …….. 89
Бордачёва А.В. Научный руководитель: Данилевич Д.А.
Экологическая устойчивость формата dark store в условии расширения городов ……. 92
Галенко О.Н. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Влияние демографичесих сдвигов на маркетинговые стратегии: потребительские и кадровые аспекты старения населения …… 95

Григоренко М.В. Научный руководитель: Чижова Н.Е.
Исследование отраслевого окружения компании и основных особенностей поведения участников рынка …… 98
Дрогальчук В.С. Научный руководитель: Кужелева А.А.
Логистика последней мили (last-mile delivery): современные решения … 100
Йотко И.О. Научный руководитель: Антипова Ю.К.
Методы преодоления баннерной слепоты в условиях цифрового маркетинга ……... 103
Клычкова А.Е. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Региональный брендинг как драйвер социально-экономического развития: маркетинговые инструменты привлечения молодежи и инвестиций ……... 106
Кривцова Е.А. Научный руководитель: Ибрагимхалилова Т.В.
Кросс-докинг как метод оптимизации складской логистики ……. 109
Крмаджян К.А. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Трансформация маркетингового ландшафта 2026 года: от тотальной автоматизации к гибридной человеко-центричности …….. 112
Мелконян М.В. Научный руководитель: Петенко И.В.
Влияние коротких видеороликов на эффективность маркетинговых коммуникаций в цифровой среде ……. 115
Мусабекова Г.Ш. Научный руководитель: Алымбеков К.А.
Мясные полуфабрикаты функционального назначения: особенности качества и соответствие требованиям ТР ТС (ЕАЭС) ……. 118
Нога К.В. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Неочевидная сила логистики в системе глобального управления ……. 121
Пасальская О.И. Научный руководитель: Дудник В.В.
Российский рынок электронных книг: между подписной моделью и самиздатом …….. 124
Печкурова Л.И., Поликарпова П.В. Научный руководитель: Данилевич Д.А.
От зеленого к социальному: смещение фокуса ESG-маркетинга с экологических программ на социальные инициативы организации ……. 127
Помаз И.В., Помаз В.Э.
Развитие технологий маркетинговых исследований в условиях цифровой экономики …….. 130
Попова О.И., Абабий Р.А.
Продвижение малого ресторанного бизнеса в сети интернет на основе маркетингового исследования …… 133
Попова О.И., Третьякова В.А.
Социальные медиа как канал интернет-продвижения малого бизнеса в beauty-сфере ……. 136
Ростова К.А. Научный руководитель: Божук С.Г.
Влияние демографических признаков сегментирования на маркетинговые стратегии в сфере медицинских услуг ……... 140
Сероухова К.И. Научный руководитель: Антипова Ю.К.
Современные тренды и инновации в маркетинговых стратегиях предприятий …… 143
Скрипниченко А.А. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Маскот как стратегический инструмент эмоционального позиционирования бренда ……. 146

Супенко М.В. Научный руководитель: Дудник В.В.
Современные рекламные средства российских торговых предприятий … 149
Тарасенко А.В. Научный руководитель: Германчук А.Н.
Маркетинговые риски организации в условиях неопределенности внешнего окружения …….. 152
Трушникова И.О.
Трансформация потребительского пути на рынке безрецептурных препаратов …… 155
Фролова Д.А. Научный руководитель: Антипова Ю.К.
Кафедра как суббренд университета: специфические характеристики и проблемы формирования …… 158
Харитонова В.И. Научный руководитель: Ибрагимхалилова Т.В.
Особенности процесса управления маркетингом в учреждениях культуры …….. 162
Хурсан А.В. Научный руководитель: Сысоева Т.Л.
Интернет-маркетинг как инструмент продвижения для организаций социально-культурной сферы …… 165
Хуруджи Д.И. Научный руководитель: Беспятая М.Н.
Персонализация как конкурентное преимущество: от данных к эмоциям 168
Швец С.Ю. Научный руководитель: Чижова Н.Е.
Особенности аутсорсинга на территории Донецкой Народной Республики …….. 171
Шейко А.Д. Научный руководитель: Попова О.И.
Веб-сайт лицея как канал маркетинговой коммуникации образовательной организации …… 173
Хуан Юнхуэй, Новицкая В.Д.
Цифровые платформы как драйвер трансформации логистических процессов на рынках высокотехнологичной продукции ……... 176

Секция «Международный бизнес и GR-менеджмент»

Бурко А.Р. Научный руководитель: Костина Т.В.
Совершенствование стратегии развития транзакционного бизнеса с учётом зарубежного опыта ……. 180
Ермоленко Н.В. Научный руководитель: Забавина Е.Ю.
Особенности организации системы государственной статистики Российской Федерации …… 183
Козаченко Н.М. Научный руководитель: Воробьева Ю.С.
ESG-трансформация бизнеса в условиях системных дисбалансов …… 186
Коменко Д.Д. Научный руководитель: Костина Т.В.
Теоретико-методологические и практические аспекты функционирования ТНК в условиях глобальной трансформации (на примере NESTLÉ S.A.) ……... 189
Кравченко В.А. Научный руководитель: Козаченко Ж.Н.
Влияние иранского конфликта на глобальную экономику ……. 192
Новикова М.А. Научный руководитель: Булгаков Г.В.
Роль GR-менеджмента в развитии международного туристского бизнеса в условиях геоэкономической турбулентности …… 195

Попов Я.В. Научный руководитель: Костина Т.В.
Внедрение цифровых инструментов налогового контроля в России: влияние на международное налогообложение ……. 197
Прялин М.Я. Научный руководитель: Костина Т.В.
Роль стратегического партнёрства в развитии международных компаний 200
Пузырёв М.И. Научный руководитель: Костина Т.В.
Фишинг и социальная инженерия как ключевые угрозы для налоговых данных международного бизнеса …….. 202
Разумная В.В. Научный руководитель: Костина Т.В.
Совершенствование системы управления рисками международной компании: интеграция цифровых инструментов, кибербезопасности и стратегического планирования ……... 205
Романенко А.С. Научный руководитель: Костина Т.В.
Стратегия дифференциации ПАО «Лукойл» как инструмент для совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия .. 208
Тавадян Д.А. Научный руководитель: Воробьева Ю.С.
Управление компанией Яндекс на основе оценки стоимости бизнеса …. 211
Филатова А.А. Научный руководитель: Завгородняя Ю.В.
Мировой рынок венчурного капитала: основные тенденции и направления развития …….. 214
Черненко Д.А. Научный руководитель: Завгородняя Ю.В.
Сравнительный анализ международных коммерческих операций по торговле товарами на примере России и Китая …… 217
Шабанов М.А. Научный руководитель: Костина Т.В.
Государственно-частное партнёрство как институциональная форма реализации социально ориентированных бизнес-проектов: GR-аспекты взаимодействия …… 220
Эккерт У.С. Научный руководитель: Забавина Е.Ю.
Управление компанией: комплексный подход к устойчивости и развитию ……... 223

Секция «Государственное и муниципальное управление»
Александрова А.В. Научный руководитель: Пыжёва Ю.И.
Межрегиональные связи как фактор повышения эффективности государственной политики в индустрии гостеприимства (на примере Красноярского края и Республики Хакасия) …… 226
Беспалова Д.М. Научный руководитель: Кошелева Е.Г.
Государственное регулирование малого и среднего предпринимательства в условиях экономической трансформации ……... 229
Дьяченко В.А. Научный руководитель: Кошелева Е.Г.
Деятельность местного самоуправления по комплексному развитию муниципального образования (на примере г. Севастополя) …….. 232
Иванов П.А. Научный руководитель: Кошелева Е.Г.
Особенности социальной структуры населения и предпринимательская активность в ДНР ……. 235
Кошелев Г.Ю., Савельева Д.И. Научный руководитель: Сердюк О.Ю.
Развитие человеческого капитала в системе подготовки специалистов в сфере муниципального управления ……... 238
Магдыч В.А. Научный руководитель: Кошелева Е.Г. 241

Перспективы реновации заброшенных объектов, обладающих культурной значимостью ……
Марго М.М. Научный руководитель: Кравченко Е.Ю.
Теоретические аспекты развития муниципальных проектов в системе приоритетов органов местного самоуправления …….. 244
Пацула С.С. Научный руководитель: Капыльцова В.В.
Социальная защита населения: актуальные проблемы и направления совершенствования …….. 247
Резниченко Л.А. Научный руководитель: Оленичева Ю.А.
Социальная защита населения в системе социальной политики: формы и механизмы реализации …… 250
Рыбак К.А. Научный руководитель: Севрюкова С.В.
Управление персоналом в системе государственной и муниципальной службы РФ: современные проблемы и пути решения ……. 253
Скакунов В.С. Научный руководитель: Чернявская Т.Г.
Государственное противодействие телефонному мошенничеству в условиях развития цифровой экономики …….. 256
Старкова Е.Н. Научный руководитель: Оленичева Ю.А.
Внедрение цифровых инструментов в деятельность органов местного самоуправления при управлении жилищным фондом: региональный аспект (г. Донецк) …… 259
Хрипков С.О. Научный руководитель: Кошелева Е.Г.
Феномен микропредпринимательства в России …….. 262
Школярская Д.И. Научный руководитель: Хромов Н.И.
Совершенствование процесса формирования кадровой политики в органах муниципального управления ……. 265

Секция «Национальная и региональная экономика»
Ангелис А.Д. Научный руководитель: Оленичева Ю.А.
Особенности пенсионной системы Российской Федерации …… 268
Ардатьева Л.С. Научный руководитель: Болдырев К.А.
Факторы ценообразования в рамках повышения конкурентоспособности торговых предприятий региона …….. 271
Грушко М.О. Научный руководитель: Орлова Л.В.
Цифровые и информационные технологии как механизм совершенствования противодействия коррупции в органах государственной власти …….. 274
Евлаш И.А. Научный руководитель: Винник О.Г.
Социальное предпринимательство в Республике Беларусь: текущее состояние и перспективы …… 277
Зеленская Е.И. Научный руководитель: Краснокутская Н.С.
Основные детерминанты формирования географических особенностей этнического состава населения Оренбургской области Российской Федерации ……. 280
Колтакова И.А. Научный руководитель: Краснокутская Н.С.
Географические особенности воспроизводства населения регионов Европейского Севера Российской Федерации …….. 283
Ляшко Е.Г. Научный руководитель: Краснокутская Н.С.
Миграция населения регионов Европейского Севера Российской Федерации: географические особенности ……. 286

Полицкий А.О. Научный руководитель: Кошелева Е.Г.
Депопуляция сельских территорий Донецкой Народной Республики: системные факторы и механизмы привлечения населения ……. 289
Прокопец Д.А. Научный руководитель: Капыльцова В.В.
Коррупция: природа, формы проявления, пути противодействия ……. 291
Сагина М.К. Научный руководитель: Орлова Л.В.
Устойчивое развитие муниципалитетов ДНР: институциональное развитие, цифровая трансформация и повышение качества жизни населения …….. 294
Хаймахан Е.А. Научный руководитель: Оленичева Ю.А.
Борьба с коррупцией в органах государственного управления …….. 297

Секция «География и обществознание»
Гасымова К.С. Научный руководитель: Орлова Л.В.
Природные ресурсы ДНР: исследование распределения природных ресурсов, таких как уголь и минералы, и их роль в экономике региона … 300
Дудник М.Д. Научный руководитель: Закотнюк О.Л.
Разработка регионального бренда как туристско-рекреационный ресурс .. 303
Ермоленко Е.С. Научный руководитель: Закотнюк О.Л.
Проект развития регионального молодежного клуба Русского географического общества в условиях интеграции новых территорий (на примере МК «Компас Донбасса») ……. 306
Морозова В.Д. Научный руководитель: Дубель В.М.
Использование приемов критического мышления в преподавании географии и обществознания …….. 309
Орлова В.С. Научный руководитель: Трошина Л.С.
Возможности развития экологического туризма в Донецкой Народной Республике …… 311
Свитыч М.Д. Научный руководитель: Чижикова О.А.
Гидрологические особенности Амазонки и ее роль в географической оболочке земли …… 314
Цыбульский Н.Е. Научный руководитель: Орлова Л.В.
Влияние культурных объектов на формирование региональной идентичности Донецкой Народной Республики …….. 317

Секция «Дизайн визуальных коммуникаций»
Агиева П.Ю. Научный руководитель: Медведева Е.Р.
Роль визуального дизайна как способа сохранения культурного наследия и исторической идентичности …… 321
Баранова Т.Е. Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю.
Русификация брендинга: дизайн-принципы и влияние на восприятие бренда …… 323
Божко Д.А. Научный руководитель: Радионова Э.Д.
Почему бренду нужен визуальный стиль …….. 326
Буряк И.В. Научный руководитель: Радионова Э.Д.
Этика дизайна цифровых интерфейсов для дошкольников: между вовлечением и манипуляцией ……. 328
Васильев Р.Р. Научный руководитель: Мала Т.В.
Рекламно-графический комплекс музея истории и культуры города Луганска: визуальный фактор формирования региональной идентичности …… 330

Воронюк А.Ю. Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю.
Разработка фирменного стиля культурных центров с учетом принципов инклюзивного дизайна …… 332
Гельмутдинова А.Д. Научный руководитель: Радионов А.О.
Животные как образы в дизайне визуальных коммуникаций …… 335
Дудзинская А.Ю. Научный руководитель: Семикина С.Г.
Система визуальных коммуникаций в Кавказском регионе (знаки навигации) ……. 338
Думчиков В.Э. Научный руководитель: Медведева Е.Р.
Роль архитектуры в формировании художественного образа игрового мира 341
Ильинская-Гончарова Д.Д. Научный руководитель: Якимчук Е.В.
Значение технических требований декорационного оформления в проектировании спектакля. Техзадание на изготовление театральных декораций ……. 344
Каравайнова К.О. Научный руководитель: Трошкина Ю.Ю.
История развития и функциональные задачи упаковки как инструмента визуальной коммуникации ……. 346
Кононенко А.А. Научный руководитель: Трошкин А.В.
Роль визуальных символов в межкультурной коммуникации …….. 349
Масликова А.Д. Научный руководитель: Петряков П.А.
Обучение дизайну визуальных коммуникаций студентов вуза на материале курса «Книжная графика» …… 351
Минин Д.С. Научный руководитель: Радионова Э.Д.
Современные проблемы коммуникативного дизайна и визуальных коммуникаций …….. 354
Николенко В.А. Научный руководитель: Радионов А.О.
Моушн-дизайн как система визуальной коммуникации ……. 357
Новикова М. Научный руководитель: Трошкин А.В.
Роль цифровых технологий в формировании глобального образовательного пространства ……. 360

Секция «Modern economic trends»

Andreeva S.V. Scientific supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Digital transformation as a factor of ensuring the economic security of the region …… 362
Areschenko D.D. Scientific supervisor: Vorobyova Yu.S., Yeschenko L.V.
Tax burden of an organization and methods for its assessment …… 365
Belik E.S. Scientific supervisor: Sokrutenko O.S., Mustaieva D.F.
The silver economy: potential and limitations for national economic development …… 367
Volbek A.A. Scientific supervisor: Drindak A.A., Mustaieva D.F.
The tax system as a tool of socio-economic processes ……. 370
Gribanova T.V. Scientific supervisor: Kozachenko Zh.N., Yeschenko L.V.
Analysis of the Russian tourism market: current status and development prospects ……. 372
Dushenko A.V. Scientific supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Generative AI as a factor in the transformation of business models in the digital economy ……. 375

Zhurba Y.V., Bakhrin B.P. Scientific supervisor: Selivanova Y.V., Mustaieva D.F.
The contemporary portrait of a researcher: first-year students' views and the practical realities …… 378
Ismailova K.A. Scientific supervisor: Kravchenko V. A., Mustaieva D.F.
Economic sanctions as a driver of transformation in the global economic order 381
Kalinichenko A.I. Scientific supervisor: Boyko A.N., Mustaieva D.F.
The evolution of China–Africa strategic relations ……. 384
Magomedov M.S. Scientific supervisor: Mihalskaya L.S., Dubrovkina I.Yu.
Knowledge economy and creative industries ……. 386
Polyahova D.K. Scientific supervisor: Mihalskaya L.S., Dubrovkina I.Yu.
Economic policy in the context of crises and sanctions …… 389
Posokhova D.A. Scientific supervisor: Dmitrichenko L.I., Mustaieva D.F.
The influence of logos on consumer perseption and behavior …….. 393
Sagaidak D.A. Scientific supervisor: Kukhennaya M.A., Dubrovkina I.Yu.
Modern econometric methods …….. 396
Tretyakov M.P. Scientific supervisor: Nekrsova O.L., Yeschenko L.V.
Threats and opportunities of the development of the «North-South» international transport corridor …….. 399
Zhao Changyi Scientific supervisor: Khaperskaya A.V.
Process-based cost management in russian marketplace platforms: an empirical assessment of Ozon and Wildberries ……. 402
Zhao Yanan Scientific supervisor: Frolova E.A.
The rise of the green digital economy and pathways to sustainable development …….. 405
Shaposhnikov V.A. Scientific supervisor: Dubrovkina I.Yu.
Digital threats as a factor of economic security of the enterprise ……. 407
Yudina V.I. Scientific supervisor: Matsegora M.V., Tishchenko L.V.
Theoretical foundations for the study of individual creativity ……. 410

Научное издание

Проблемы развития социально-экономических систем

Материалы X Международной научной конференции молодых учёных и студентов, посвящённой 60-летию экономического факультета Донецкого государственного университета
(Донецк, 23 апреля 2026 г.)

Том 2

Под общей редакцией *Ю. Н. Полшкова*
Ответственные за выпуск *А. Ю. Алябьева, Ю. С. Воробьева*

Дизайн обложки *К. А. Амирханян*
Технические редакторы *А. Ю. Алябьева, Ю. С. Воробьева*

Ответственность за содержание материалов, аутентичность цитат, правильность фактов и ссылок несут авторы публикаций.

Электронный макет разработан оргкомитетом конференции
в Совете молодых ученых экономического факультета
ФГБОУ ВО «ДонГУ»
283015, Российская Федерация, ДНР, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 186.
e-mail: smuefek@mail.ru

Издательство ФГБОУ ВО «ДонГУ», 2026