

студенческое научное общество

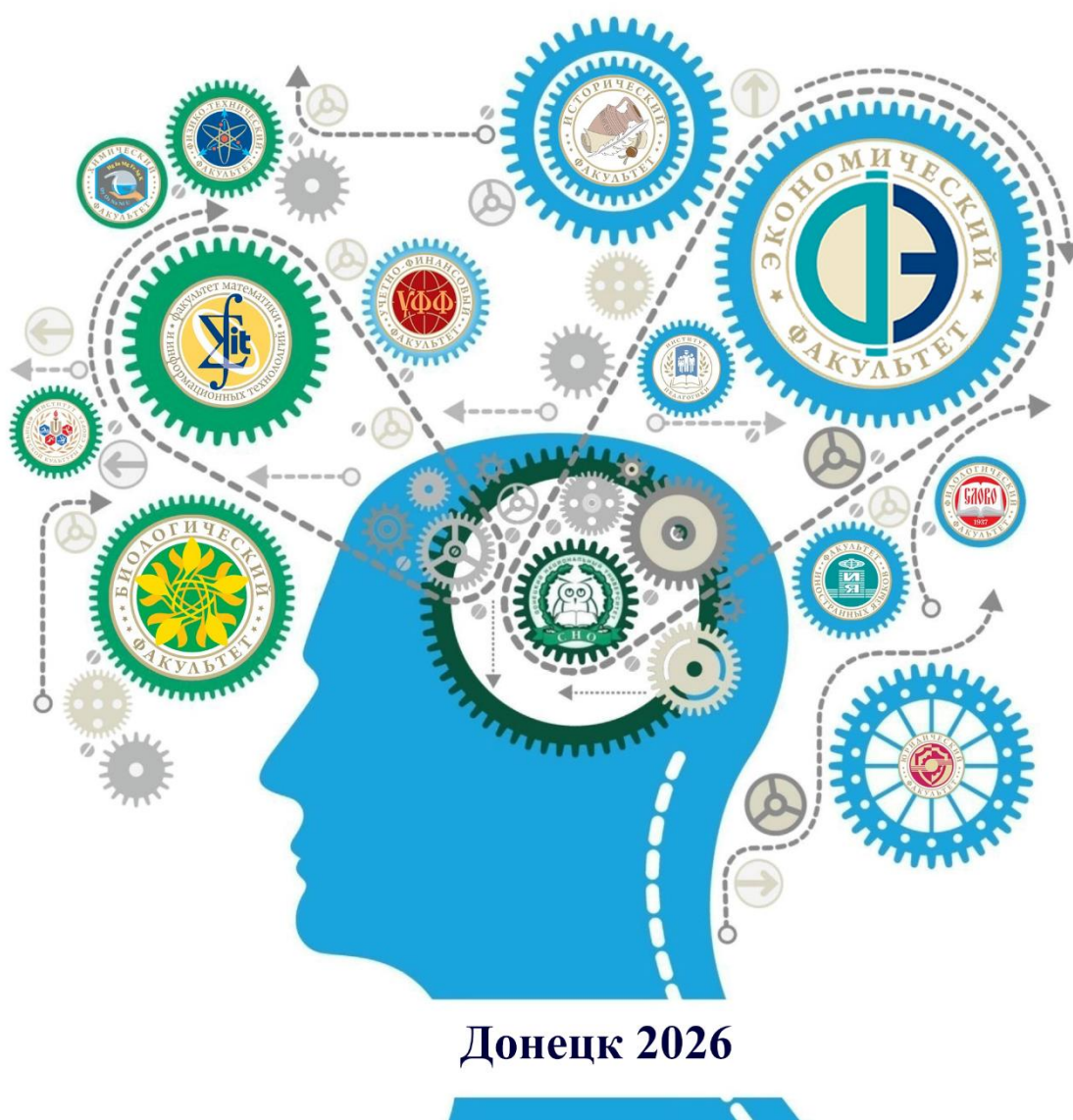
ДОНГУ

ISSN 2522-4824

ВЕСТНИК СНО

ВЫПУСК 18

ТОМ 3:
Экономика



Донецк 2026

ISSN 2522-4824

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТУДЕНЧЕСКОЕ НАУЧНОЕ ОБЩЕСТВО**

ВЕСТНИК

**студенческого научного общества
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»**

ВЫПУСК 18

Том 3

Экономика

Донецк – 2026

Вестник студенческого научного общества ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет». – Донецк: ДонГУ, 2026. – Вып. 18, Том 3: *Экономика*. – 257с.

**Редакционная коллегия научного журнала
«Вестник студенческого научного общества
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»**

Главный редактор – Белый А.В., канд. хим. наук, доцент, проректор
Зам. главного редактора – Ганжела А.А., председатель Совета СНО
Ответственный секретарь – Самарева Т.Н.
Технический редактор – Куликова А.С.

Члены редакционной коллегии:

Бурляй А.С., старший преподаватель
Войтенко Е.Ю., канд. филол. наук, доцент
Воробьева Ю.С., старший преподаватель
Разумный В.В., канд. ист. наук, доцент
Чумакова Е.Ю., старший преподаватель
Сафонов А.И., канд. биол. наук, доцент

Третьяков И.А., канд. тех. наук, доцент
Финкина А.П., старший преподаватель
Химченко А.Н., канд. экон. наук, доцент
Щепин Н.Н., канд. физ.-мат. наук, доцент
Щепина Н.Д., канд. хим. наук, доцент

В восемнадцатом выпуске ежегодного сборника (в 4 томах) опубликованы результаты научных исследований студентов ФГБОУ ВО «ДонГУ» в области естественных (том 1), социально-гуманитарных (том 2 в 3-х частях), экономических (том 3) и юридических наук (том 4). Работы печатаются в авторской редакции, максимально снижено вмешательство в структуру отобранных материалов. *Ответственность за содержание статей, аутентичность цитат, правильность фактов и ссылок несут авторы статей.* Редакционная коллегия не несет ответственность за достоверность информации, представленной в рукописях, и оставляет за собой право не разделять взгляды некоторых авторов на те или иные вопросы.

Вестник СНО ДонГУ включен в Аналитическую базу данных «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), номер договора № 132-06/2025.

Адрес редакции:

283001, г. Донецк, пр-т Гурова, 14, гл. корпус ДонГУ, к. 215;
Тел.: +7 (856) 302-92-26;
E-mail: sovetsno@donnu.ru
URL: <http://donnu.ru/science/sno>

*Печатается по решению Ученого совета
ФГБОУ ВО «ДонГУ»
протокол № 4 от 06.04.2026 г.*

Содержание

<i>Безкорвайная Е.С.</i> Сравнительный анализ форм смешанной системы оплаты труда в контексте управления персоналом.....	5
<i>Безуглая Е.Д.</i> Креативная индустрия 2.0. авторство в мире генеративного ИИ.....	10
<i>Белякович Е. А.</i> Трудовые конфликты как драйвер цифровизации организаций.....	15
<i>Ворожбит К.С.</i> Оценка стоимости бизнеса в автомобильной отрасли: стратегический анализ и направления повышения капитализации (на примере Audi AG).....	20
<i>Гапоненко А.Д.</i> Методы привлечения и отбора персонала.....	25
<i>Дубык С. В., Котова В.С.</i> Особенности принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации	30
<i>Дудзинская А.Ю.</i> Важное значение фирменного знака для бизнеса.....	38
<i>Дудник М.Д.</i> Влияние антропосферы на изменение закономерностей географической оболочки земного шара.....	42
<i>Ефимова А.А.</i> Комплекс мероприятий по оптимизации инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий на стадии реализации проекта.....	47
<i>Закиров А. А.</i> Особенности управления инвестиционной деятельностью на примере ПАО «Сбербанк».....	52
<i>Залётин Р. Н.</i> Методы оценки рыночной стоимости пакета акций ПАО «Новатэк».....	57
<i>Злобин Н.А.</i> Государственная поддержка как фактор антикризисной устойчивости предприятий на новых территориях.....	64
<i>Иванова Д.Д.</i> Количественная диагностика рисков дестабилизации налогового потенциала и безопасности региона.....	70
<i>Исмаилова К.А.</i> Трансформация экономического сотрудничества китайской народной республики и российской федерации в условиях санкций.....	76
<i>Калиниченко А.И.</i> Анализ динамики и структуры китайских инвестиций в Африку.....	81
<i>Кирносенко А.С.</i> Роль инвестиций как ключевого фактора развития агропромышленного комплекса (на примере ростовской области).....	87
<i>Кожемяко М.С.</i> Хореографический подход к географическому просвещению.....	93
<i>Куйко С.М.</i> Устойчивое развитие малого и среднего предпринимательства в регионе постконфликтного восстановления.....	99
<i>Левенец Д.Д.</i> Влияние алгоритмов маркетинговых кампаний на экономическое поведение продавцов.....	107
<i>Леонова Э.Д.</i> От цифровизации до децифровизации: адаптационные стратегии в условиях информационной перегрузки.....	112
<i>Магдыч В. А.</i> Исследование зарубежных методик определения заброшенных объектов..	117
<i>Мартынова А.Е.</i> Совершенствование механизмов содействия занятости молодежи в условиях цифровизации экономики (на примере «ПАО Сбер»).....	122
<i>Мелконян М.В.</i> Цифровизация маркетинга: роль информационных технологий в управлении предприятием.....	128
<i>Мыслик М.С.</i> Ценности бренда и лояльность потребителей: кейсы косметических компаний.....	134
<i>Олихненко М.М.</i> Методы оценки экономической безопасности предприятия машиностроительного сектора в условиях санкционного давления и импортозамещения.....	140

<i>Пасальская О.И.</i> Современные Digital стратегии продвижения бренда цифровых сервисов на примере ООО «Литрес».....	147
<i>Петрова М.Д.</i> Колядование сквозь призму современности: переосмысление традиций южнорусского колядования в авторской дизайнерской коллекции текстильной и галантерейной продукции	153
<i>Попко Д.А.</i> Отраслевые аспекты оценки стоимости бизнеса и его активов (на примере ПАО Банк ВТБ).....	160
<i>Посевина А.Д.</i> Особенности самоочищения как свойство природного комплекса (на примере Донбасса)	164
<i>Посохова Д.А.</i> Психологическое воздействие рекламы на потребительское поведение... ..	168
<i>Разваляева К. Е.</i> Антикоррупционная деятельность как фактор повышения эффективности и экономической безопасности организации (на примере ПАО «Банк ПСБ»).....	173
<i>Рудницкая К. А.</i> Особенности проектного управления при создании предприятий в сфере творческих индустрий (на примере студий озвучивания и дубляжа).....	180
<i>Рудофилова Д.П.</i> Системный анализ геополитических и геоэкономических детерминант формирования мирового рынка водорода.....	185
<i>Садах Д. Д.</i> Поколение Z в организации: анализ причин текучести и разработка новых подходов к мотивации.....	192
<i>Самсонова В.Э.</i> Дизайн для достижения результатов: как графический дизайн может способствовать социальным изменениям	199
<i>Свитыч М. Д.</i> Географические аспекты круговорота веществ и энергии в природе.....	204
<i>Серикова Д.А.</i> Влияние искусственного интеллекта на специалиста дизайнера.....	209
<i>Татарченко Ю.А.</i> Влияние программ обучения и развития на мотивацию и вовлеченность персонала организации	214
<i>Миронова Я.В., Ярыч К.А.</i> Ресторанная корпоративная культура: от ценностей к результату.....	220
<i>Трускало О. А.</i> Формирование идентичности города (на примере города Донецка).....	226
<i>Федосеева Я.О.</i> Применение упрощенной системы налогообложения на малом предприятии.....	231
<i>Филатова А.А.</i> Трансформация налогового контроля в Российской Федерации.....	235
<i>Черкез В.С.</i> Особенности формирования кадрового резерва и методика оценки его эффективности.....	241
<i>Черненко Д.А.</i> Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях санкционных ограничений	246
<i>Юрьев А.С.</i> Цифровизация основных производственных фондов как императив развития машиностроения: системный анализ эффектов, барьеров и новых угроз экономической безопасности.....	251

УДК 331.22

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФОРМ СМЕШАННОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Безкоровайная Е.С.
Научный руководитель: Васильев А.С., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»

Аннотация. В работе исследованы формы смешанной системы оплаты труда как эффективного инструмента управления персоналом в современных условиях. Проанализированы преимущества и недостатки плавающего оклада, комиссионной и дилерской форм. Выявлены ключевые характеристики смешанной модели, сочетающей элементы тарифной и бестарифной систем. Проведен SWOT-анализ, определены условия эффективности внедрения. Доказано, что правильно настроенная смешанная система обеспечивает баланс интересов работодателя и сотрудников.

Ключевые слова: смешанная система оплаты труда, управление персоналом, мотивация, производительность труда, анализ

В условиях высокой конкуренции и нестабильности рынка предприятия ищут эффективные механизмы мотивации персонала, позволяющие одновременно контролировать затраты и повышать производительность труда. В этом контексте смешанная система оплаты труда становится востребованным инструментом, поскольку сочетает гарантированный минимум с премиями, зависящими от результатов работы, обеспечивая баланс интересов работодателя и сотрудника.

Проблематика данной темы нашла отражение в работах Маруденко А.В., Зыковой Т.Б. [1], Синякиной Д.П., Умнова В.А. [3], Тимофеева Д.В., Юлбердина А.А. [4] и других учёных.

Целью является комплексный анализ смешанной системы оплаты труда и ее составляющих для выявления особенностей и эффективности в сфере управления персоналом на предприятии.

Смешанная система оплаты труда представляет собой интегрированный подход к вознаграждению персонала, в котором сочетаются элементы как тарифной, так и бестарифной моделей оплаты. В её структуру могут входить фиксированные и переменные компоненты – базовый оклад, премии, бонусы и вознаграждения, прямо зависящие от результатов труда. Такая комбинация обеспечивает работодателю гибкость в управлении затратами на оплату труда и создаёт механизмы мотивации, направленные на повышение эффективности работы сотрудников.

Ключевая характеристика смешанной формы оплаты – сочетание преимуществ двух подходов. От тарифной системы заимствуются простота расчёта заработной платы, прозрачность при распределении премий и возможность установления гарантированного минимального оклада. Одновременно она использует достоинства бестарифной модели: прозрачная связь уровня вознаграждения с производительностью труда, материальная заинтересованность персонала в повышении профессиональной квалификации и прямой стимул к увеличению выручки компании. В результате смешанная система создаёт сбалансированный механизм, который сочетает стабильность и предсказуемость доходов с ориентацией на результат и рост производительности [4].

Ниже приведён рис. 1, иллюстрирующий классификацию смешанной системы оплаты труда и ключевые элементы форм. Представленная классификация демонстрирует основные виды смешанной системы оплаты труда, объединяющие элементы тарифного и бестарифного подходов к вознаграждению персонала. Схема наглядно отражает отличительные характеристики каждой формы и их особенности.

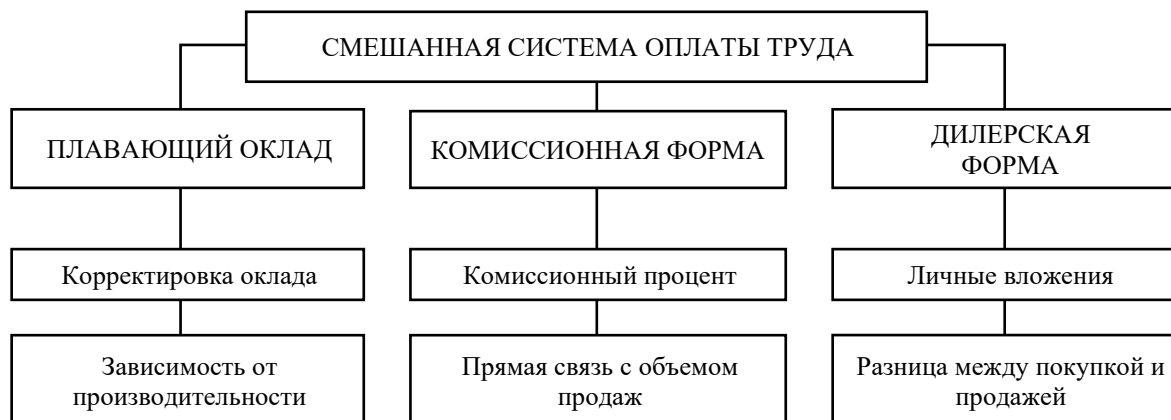


Рис. 1 Формы смешанной СОТ и ключевые элементы (составлено автором)

Система плавающих окладов представляет собой особую форму смешанной оплаты труда, при которой размер должностного оклада работника подвергается регулярному пересмотру в зависимости от достигнутых показателей эффективности его работы и общего финансового состояния организации.

В основе данной системы лежит механизм прямой взаимосвязи между результатами трудовой деятельности персонала и размером его вознаграждения, что создает дополнительные стимулы для повышения производительности труда. При таком подходе работник не только получает возможность влиять на величину своего заработка, но и становится непосредственным участником формирования темпов развития предприятия.

Особенность системы заключается в том, что она позволяет достигать баланса интересов обеих сторон трудовых отношений: работодатель получает инструмент гибкого управления трудовыми процессами и возможность рационально использовать фонд оплаты труда, а сотрудники – справедливую оплату, напрямую зависящую от личных результатов и эффективности работы всего коллектива. Внедрение такой системы способствует не только росту ключевых показателей деятельности организации, но и снижению текучести кадров за счет создания стабильных условий для профессионального развития и достойного вознаграждения [3].

Комиссионная система оплаты труда – это форма смешанной системы вознаграждения персонала, при которой заработок сотрудника напрямую зависит от объемов продаж или выручки, полученной в результате его профессиональной деятельности.

Данная система преимущественно применяется для специалистов, чья работа непосредственно связана с генерацией дохода компании: менеджеров по продажам, маркетологов, специалистов по работе с клиентами и других сотрудников сферы продаж и услуг.

В рамках этой системы могут применяться различные варианты расчёта заработной платы: фиксированный процент от суммы заключённых сделок, комбинация базового оклада с комиссионными выплатами или минимальный гарантированный оклад с добавлением процента от общей выручки. При этом итоговая сумма заработка не может быть ниже установленного минимального размера оплаты труда при условии полной отработки нормы рабочего времени [1].

Дилерская система оплаты труда – это особая форма смешанной системы вознаграждения, при которой работник осуществляет закупку продукции компании по

специальным оптовым или льготным ценам за собственные денежные средства, после чего самостоятельно реализует её конечным потребителям.

Доход сотрудника формируется как разница между закупочной ценой, по которой он приобретает товар у работодателя, и розничной ценой, по которой реализует его третьим лицам. Данная система предполагает высокую степень предпринимательской инициативы со стороны работника и его непосредственное финансовое участие в торговом процессе [2].

В ходе изучения информации о данных формах смешанной системы оплаты труда были выявлены определенные преимущества и недостатки, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1. Преимущества и недостатки форм смешанной системы оплаты труда (составлено автором)

<i>Формы</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Комиссионная форма	<ul style="list-style-type: none"> - стимулирует рост продаж; - гибкая настройка комиссий; - простые и прозрачные расчеты; - прогнозируемый доход при стабильных продажах. 	<ul style="list-style-type: none"> - в основном применима к продажам; - риски: перегрузка и сезонная нестабильность заработка.
Плавающий оклад	<ul style="list-style-type: none"> - подстраивает выплаты под финансовое состояние; - учитывает личный вклад и итоги работы компании; - оптимален для малого бизнеса и нестабильных доходов; - даёт гибкость в распределении ФОТ. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабильность дохода затрудняет личное планирование бюджета; - возможны правовые риски при выплатах ниже окладов; - требует документального оформления условий; - оптимальна для малого бизнеса и стартапов.
Дилерская форма	<ul style="list-style-type: none"> - стимулирует предпринимательскую инициативу; - доход зависит от объёма продаж и маржинальности перепродажи; - подходит торговле, сетевому маркетингу и малому/среднему бизнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - требует первоначальных вложений от дилера для закупки товара; - есть риски неликвидности и ответственности за товар.

В современных условиях не существует универсальной формы смешанной системы оплаты труда, поскольку каждая из них демонстрирует максимальную эффективность исключительно в своей специфической нише применения.

Комиссионная форма представляет собой наиболее универсальный инструмент для сферы продаж благодаря своей простоте в расчётах и высокой степени прозрачности. Однако её применение ограничено сферами, где возможно чёткое измерение индивидуального вклада каждого сотрудника в общий результат деятельности.

Система плавающих окладов демонстрирует особую эффективность в условиях бизнеса с нестабильной выручкой, позволяя гибко подстраивать уровень оплаты под текущие финансовые показатели компании при учёте личного вклада каждого работника.

Дилерская форма имеет узкую специализацию и успешно применяется преимущественно в сфере торговли и сетевого маркетинга. Её эффективность достигается при наличии у сотрудников определённого стартового капитала и глубоких знаний рыночной конъюнктуры, что делает эту форму оплаты труда достаточно специфическим инструментом управления персоналом.

Каждая из представленных форм требует тщательного анализа при выборе с учётом специфики бизнеса, финансовых возможностей и квалификации персонала.

С целью проведения комплексной оценки потенциала и ограничений смешанной системы оплаты труда был осуществлен всесторонний SWOT-анализ, позволяющий выявить ключевые факторы эффективности данной системы. Результаты исследования систематизированы и представлены в табл. 2.

Таблица 2. SWOT-анализ смешанной системы оплаты труда (составлено автором)

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - фиксированная часть дохода обеспечивает сотрудникам финансовую стабильность и гарантированный заработок; - переменная часть мотивирует персонал достигать установленных KPI и повышать производительность; - доли фиксированной и переменной частей можно варьировать под специфику бизнеса и должности; - переменная часть позволяет компании гибко управлять фондом оплаты труда в зависимости от финансовых результатов; - чёткая система KPI делает критерии вознаграждения прозрачными для сотрудников. - базовый оклад снижает риск ухода персонала в периоды спада выручки, уменьшая текучесть кадров; - возможность оперативно корректировать премиальные механизмы помогает адаптироваться к изменениям внешней среды. 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение требует разработки KPI, систем учёта и контроля результатов, что связано со значительными затратами времени и ресурсов; - при некорректных KPI или слабой системе учёта возникает риск несправедливого распределения премий; - расчёт премий и мониторинг показателей увеличивают административную нагрузку на HR- и бухгалтерию; - завышенные планы по KPI могут демотивировать сотрудников из-за невозможности их достижения; - непрозрачность критериев премирования провоцирует конфликты и недовольство в коллективе; - ошибки в учёте результатов работы приводят к некорректным выплатам и снижению доверия к системе.
O – возможности	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - связь премии с KPI фокусирует сотрудников на выполнении ключевых задач и повышает общую производительность; - конкурентная СОТ с высокими премиальными помогает привлекать высококвалифицированных специалистов; - в кризисные периоды переменная часть позволяет сократить выплаты без снижения фиксированных окладов; - автоматизация расчёта KPI и премий с помощью цифровых инструментов снижает административную нагрузку; - дифференцированные схемы премирования для разных отделов (продажи, производство, офис) повышают эффективность мотивации; - премии за командные результаты укрепляют сотрудничество и развивают корпоративную культуру. 	<ul style="list-style-type: none"> - экономическая нестабильность и падение выручки могут сделать выплату премий невозможной, вызывая разочарование у персонала; - сотрудники могут негативно воспринимать переход с традиционной системы оплаты на смешанную, сопротивляясь изменениям; - несоответствие СОТ трудовому законодательству (например, искусственное снижение окладов в пользу премий) создаёт юридические риски; - чрезмерная фокусировка на KPI провоцирует перегрузку и выгорание сотрудников; - сотрудники могут игнорировать задачи, не учтённые в KPI, даже если они критически важны для бизнеса; - жёсткая система бонусов провоцирует нездоровую конкуренцию и ухудшает микроклимат в коллективе.

Проведённое исследование расширило теоретические представления о смешанных системах оплаты труда и предложило практико-ориентированные методики их внедрения. Систематизация механизмов формирования фиксированной и переменной частей вознаграждения позволила выявить критерии выбора оптимальной архитектуры СОТ с учётом отраслевой специфики, уровня автономии работников и финансовой устойчивости предприятия. Практическая значимость работы заключается в разработке методологических подходов, которые обеспечивают согласование интересов работодателя и сотрудников через прозрачные правила оценки и распределения стимулирующей части. Результаты подтверждают, что при корректной настройке и

постоянном мониторинге смешанная система выступает эффективным инструментом мотивации, способствующим повышению производительности и укреплению корпоративной культуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Маруденко, А. В. Смешанные системы оплаты труда [Текст] / А. В. Маруденко, Т. Б. Зыкова // Материалы XXVII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М. Ф. Решетнева. – Красноярск: СибГУ, 2023. – С. 583-585.
2. Родионова, Е. Системы оплаты труда: что лучше выбрать / Е. Родионова. [Электронный ресурс] // Клерк. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/buh/articles/497088/> (дата обращения: 07.02.2026).
3. Синякина, Д. П. Гибкие системы оплаты труда: влияние на производительность и вовлеченность работников [Текст] / Д. П. Синякина, В. А. Умнов // Сборник научных трудов магистров и бакалавров Межвузовской научно-практической конференции и Внутривузовской учебно-научной конференции. – Москва: ООО «Первое экономическое издательство», 2025. – С. 47-53.
4. Тимофеев, Д.В. К вопросу о смешанной системе оплаты труда в контексте новшества трудового права [Текст] / Д.В. Тимофеев, А.А. Юлбердин // Контентус. – 2023. – №4. – С. 27-31.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MIXED WAGE SYSTEMS IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Annotation. This paper examines mixed remuneration systems as an effective tool for personnel management in modern conditions. It analyzes the advantages and disadvantages of floating salaries, commission-based remuneration, and dealer-based remuneration. It identifies the key characteristics of a mixed model that combines elements of tariff-based and non-tariff-based systems. A SWOT analysis is conducted, and the conditions for effective implementation are identified. It is proven that a properly configured mixed system ensures a balance of interests between the employer and employees.

Keywords: mixed wage system, personnel management, motivation, labor productivity, analysis

Bezkorovaynaya E.S.

Scientific adviser: A.S. Vasilev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Donetsk State University

E-mail: velvet_dus.t@mail.ru

УДК 347.78+004.032.26

КРЕАТИВНАЯ ИНДУСТРИЯ 2.0. АВТОРСТВО В МИРЕ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ

Безуглая Е.Д.

*Научный руководитель: Радионов А.О., доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена проблемам правового регулирования творчества с использованием искусственного интеллекта (ИИ) в России и поиску путей совершенствования законодательства. В ходе исследования проанализирована практика применения искусственного интеллекта в креативных проектах российских компаний (Яндекс, Сбер, Тинькофф, КАМАЗ, ДОМ.РФ), изучены положения ст. 1228 ГК РФ и судебная практика по вопросам авторства, а также рассмотрены зарубежные подходы (США, Китай, Германия) и прогнозы НИУ ВШЭ относительно влияния ИИ на творческие профессии к 2030 году. Рассмотрены вопросы авторства при работе с искусственным интеллектом, ключевые критерии защиты прав.

Ключевые слова: искусственный интеллект, авторское право, правовое регулирование, человеческий вклад.

Вступление. Развитие технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) активно трансформирует креативные индустрии, однако существующее правовое регулирование не успевает адаптироваться к новым реалиям. Согласно ст. 1228 ГК РФ, автором произведения признаётся только физическое лицо, что исключает возможность правовой охраны контента, полностью сгенерированного ИИ [1]. Судебная практика подтверждает: авторство признаётся лишь при существенном человеческом вкладе. При этом остаются нерешёнными ключевые вопросы – критерии творческого вклада человека, правовой статус ИИ-контента, регулирование использования защищённых произведений для обучения ИИ и механизмы маркировки сгенерированных материалов.

Цель статьи – проанализировать текущее состояние правового регулирования творчества с использованием ИИ в России, выявить пробелы в законодательстве и предложить подходы к их устранению с учётом российской и международной практики (включая опыт США, Китая и Германии), а также прогнозов НИУ ВШЭ о влиянии ИИ на творческие профессии к 2030 году.

Основная часть. Взаимодействие искусственного интеллекта (далее «ИИ») и человеческого дизайна становится ключевой темой креативной индустрии: нейросети уже выступают соавторами, открывая новые возможности. Однако законодательство по-прежнему базируется на принципе человеческого авторства, что создаёт проблему неопределённости в вопросах авторства и ответственности за контент, созданный ИИ. Кроме того, необходима прозрачность, чтобы предотвратить злоупотребления и появление нежелательного или оскорбительного материала.

Взаимодействие искусственного интеллекта (ИИ) и человеческого творчества сегодня выступает одним из ключевых факторов трансформации креативной индустрии. Нейросети всё активнее включаются в процессы создания контента – от генерации изображений и текстов до разработки архитектурных проектов и промышленного дизайна. Однако существующая правовая база, сформированная в условиях, когда автором мог быть только человек, не успевает адаптироваться к новым технологическим реалиям. Это порождает целый комплекс проблем, требующих детального анализа и выработки эффективных решений на законодательном уровне.

В российском законодательстве основополагающим нормативным актом в сфере авторского права является Гражданский кодекс РФ, в частности статья 1228, согласно которой автором произведения признаётся физическое лицо, творческим трудом

которого оно создано [1]. Это положение изначально исключает возможность признания ИИ субъектом авторского права: даже при высокой степени автономности нейросети не обладают правосубъектностью.

На практике это приводит к правовому вакууму в отношении произведений, созданных исключительно ИИ без участия человека. Российское законодательство де-факто не защищает такие результаты, что создаёт неопределённость в вопросах принадлежности имущественных прав, возможности правовой охраны, ответственности за нарушения исключительных прав при обучении ИИ и критериев творческого вклада человека, достаточного для признания авторства. Судебная практика подтверждает, что авторство признаётся только при существенном человеческом вкладе. Например, в одном из дел суд признал видеоролик с применением deepfake объектом авторского права, поскольку ИИ лишь частично преобразовал исходный материал. В другом случае исключительные права на изображение, обработанное ИИ, были подтверждены при наличии исходного файла, что позволило установить факт творческой переработки человеком.

Отсутствие чётких правовых норм порождает риски для всех участников процесса. Правообладатели сталкиваются с угрозой несанкционированного использования их произведений для обучения ИИ. Разработчики ИИ испытывают неопределённость в отношении прав на сгенерированный контент, а пользователи сталкиваются с неясностью в условиях использования ИИ-инструментов и ответственности за возможные нарушения.

Несмотря на правовые пробелы, российские компании активно внедряют ИИ в дизайн и креативные процессы, принимая меры для минимизации рисков. Так, Яндекс в сервисе «Шедеврум» использует диффузионные модели для генерации изображений [6]. Для соблюдения правовых и этических норм компания применяет фильтры против копирования известных произведений и товарных знаков. Сгенерированный контент маркируется, а для коммерческого использования в пользовательском соглашении требуется отдельное разрешение. Такой подход позволяет снизить риски нарушения исключительных прав и обеспечить прозрачность происхождения контента.

В экосистеме Сбера ИИ в проекте GigaChat генерирует маркетинговые тексты и визуалы [13]. Перед публикацией данные проходят проверку на лицензионные ограничения и сверяются с базой товарных знаков. Ручная модерация даёт дизайнерам возможность отклонять или дорабатывать варианты, что гарантирует соответствие результатов корпоративным стандартам и правовым нормам. Тинькофф использует ИИ в UX/UI-дизайне для анализа поведения пользователей и генерации интерфейсных решений [12]. При этом окончательные решения и контроль за недвусмысленностью информации остаются за дизайнерами. Такой баланс между автоматизацией и человеческим контролем позволяет сохранить качество продукта и избежать этических проблем.

КАМАЗ применяет ИИ для моделирования экстерьера грузовиков, генерируя множество вариантов с учётом аэродинамики и производственных ограничений [5]. Правовые риски минимизируются за счёт патентования уникальных решений, фиксации этапов разработки для подтверждения инженерного вклада и чётких соглашений с подрядчиками о правах на модели. Этические аспекты связаны с безопасностью: все варианты проходят многоступенчатую проверку на соответствие ГОСТам и международным стандартам. Например, форма зеркал заднего вида не изменяется, если это ухудшает обзорность.

Проект ДОМ.РФ использует ИИ для создания 3D-моделей жилых комплексов по чертежам [10]. Архитекторы вручную корректируют детали, добавляют благоустройство, учитывают ландшафт и санитарные нормы. Любые отклонения от регламентов должны быть авторизованы человеком. В этом случае ИИ рассматривается

исключительно как инструмент, а не соавтор. Существенная человеческая доработка даёт право претендовать на авторство, что соответствует действующему законодательству.

Анализ международной практики показывает разнообразие подходов к регулированию ИИ-творчества. В США защита возможна при доказанном существенном человеческом участии. Показательно дело *Thaler v. Perlmutter*, где суд отказал в признании ИИ автором изобретения, подчеркнув необходимость творческого вклада человека [11]. В Китае Пекинский интернет-суд в 2023 году подтвердил права на ИИ-сгенерированное изображение при активном участии человека. Это решение закрепило принцип, согласно которому ключевым критерием охраны является человеческий вклад [7]. В Германии Федеральный суд в 2024 году признал, что изобретение, созданное с помощью ИИ, можно охранять, но автором должен быть человек [8]. Такой подход сохраняет традиционные принципы патентного права, адаптируя их к новым технологиям. Во всех случаях ключевым критерием остаётся человеческое участие, что позволяет сохранить баланс между стимулированием инноваций и защитой прав создателей.

Исследования НИУ ВШЭ указывают на значительные экономические риски для творческих профессий в России [3]. К 2030 году потери могут превысить 1 трлн рублей из-за замещения человеческого труда машинами. Особенно уязвимы сферы, где ИИ уже демонстрирует высокую эффективность: графический дизайн, копирайтинг, музыкальное производство. Доля сгенерированного музыкального контента может достичь 28 %, что приведёт к убыткам порядка 48 млрд рублей. Подобные прогнозы подчёркивают необходимость срочного совершенствования законодательства, чтобы минимизировать негативные последствия технологического прогресса.

Для преодоления правового вакуума и стимулирования инноваций целесообразно предпринять ряд комплексных мер. Прежде всего, следует разработать чёткие критерии творческого вклада человека в создание произведений с помощью ИИ. Это позволит определить, в каких случаях результат может быть защищён авторским правом. Например, можно установить минимальный порог изменений, внесённых человеком в сгенерированный контент, или закрепить перечень действий – таких как редактирование, компоновка, стилизация – достаточных для признания авторства.

Одновременно необходимо закрепить правовой статус произведений, полностью созданных ИИ. Здесь возможны два основных варианта: признание их общественным достоянием, что обеспечит свободный доступ к таким результатам, либо установление ограниченного срока имущественных прав за оператором ИИ – например, на 10 лет, как предлагается в недавних законопроектах. Не менее важно установить правила использования защищённых произведений для обучения ИИ: определить допустимые объёмы использования, предусмотреть механизмы компенсации правообладателям и ввести требования к прозрачности данных обучения, чтобы избежать злоупотреблений.

Разработка этических стандартов для ИИ-творчества также представляется необходимой мерой [9]. Такие стандарты должны включать требования к маркировке сгенерированного контента – например, специальные метки или метаданные, – механизмы предотвращения создания нежелательного или оскорбительного материала, а также правила ответственности за нарушения, включая административную и гражданско-правовую ответственность.

Укрепление взаимодействия с международным сообществом для гармонизации подходов к регулированию ИИ позволит избежать правовых коллизий при трансграничном использовании технологий. Внедрение технических стандартов, таких как ГОСТы, задающих требования к качеству и безопасности ИИ-контента, также сыграет важную роль. Наконец, создание специализированных органов или рабочих групп для мониторинга и адаптации законодательства к развитию технологий даст

возможность оперативно реагировать на появление новых вызовов и предлагать актуальные решения.

Ключевым элементом системы этического регулирования искусственного интеллекта в России может стать уже начавший формироваться «Кодекс этики в сфере ИИ» [4]. Этот документ был принят в 2021 году по инициативе Альянса в сфере искусственного интеллекта при поддержке Минэкономразвития и Аналитического центра при Правительстве РФ. Кодекс носит рекомендательный характер и закрепляет базовые принципы работы с ИИ-технологиями: ответственность, прозрачность, уважение прав человека, безопасность, конфиденциальность данных и недопущение дискриминации. Хотя на текущий момент положения кодекса не имеют обязательной силы, их постепенная трансформация в юридически значимые требования представляется необходимой – особенно в чувствительных сферах, таких как медиа, реклама, образование, здравоохранение и государственное управление. Например, в рекламе использование ИИ-контента без должной маркировки может вводить потребителей в заблуждение относительно подлинности предложений, а в образовании – породить проблемы с академической честностью.

Прозрачность происхождения цифрового контента – важный аспект регулирования сферы ИИ: потребители должны понимать, создан ли материал человеком или сгенерирован нейросетью, чтобы делать осознанный выбор – например, при покупке произведений искусства или оценке достоверности новостей.

Решением может стать обязательная маркировка ИИ-генерируемого контента специальными метками или цифровыми водяными знаками. Такие инициативы уже тестируются: ISO разрабатывает технические спецификации для идентификации ИИ-контента, а ЕС в рамках «Акта об искусственном интеллекте» (AI Act) предусматривает маркировку синтетического контента. В России тоже обсуждают подобные механизмы.

Важно и образование: специалисты (юристы, дизайнеры, маркетологи и др.) всё чаще используют ИИ-инструменты, поэтому им нужны знания о правовых и этических нормах – чтобы избежать нарушений. Вузы могут включить в программы модули по регулированию ИИ, цифровой этике и проверке подлинности контента.

Технологические решения тоже помогают: методы цифровой криминалистики (анализ метаданных, поиск артефактов генерации) позволяют точно установить происхождение контента для доказательной базы в судах. Некоторые ИИ-платформы уже встраивают цифровые подписи в генерируемые материалы. Развитие таких инструментов повысит объективность решений, снизит нагрузку на суды и даст основу для автоматизированных систем контроля перед публикацией контента.

Реализация этих мер потребует координации между государством, бизнесом и академическим сообществом. Законодателям предстоит закрепить нормы маркировки и стандарты идентификации ИИ-контента на национальном уровне, а компаниям – внедрить соответствующие технические решения в свои платформы.

В долгосрочной перспективе комплексный подход позволит достичь баланса: обеспечить защиту прав авторов и правообладателей, повысить доверие пользователей к цифровому контенту и одновременно не сдерживать развитие инновационных технологий. Это станет важным шагом к формированию безопасной и прозрачной цифровой среды, где ИИ выступает помощником человека, а не источником правовых и этических рисков.

Вывод. Развитие ИИ кардинально меняет представления о творчестве и авторстве, обнажая пробелы в российском законодательстве: действующая система, признающая автором только физическое лицо, не успевает адаптироваться к технологическим реалиям. Готовность бизнеса внедрять ответственные практики (фильтрацию, маркировку и модерацию ИИ-контента) и международный опыт с акцентом на роли

человека создают основу для формирования сбалансированной модели регулирования в России. Задача – создать предсказуемую правовую среду, которая обеспечит чёткие правила без торможения инноваций, раскроет потенциал ИИ как творческого инструмента и укрепит позиции страны в глобальной цифровой экономике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая : Федеральный закон от 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 52, ч. 1. – Ст. 5496.
2. Балашова А. И. Правовой режим результатов деятельности искусственного интеллекта: единство и дифференциация подходов // Журнал Суда по интеллектуальным правам. – 2023. – Вып. 3 (41). – С. 190–206. – DOI: 10.58741/23134852_2023_3_20.
3. ИИ может лишит творческие профессии 1 трин рублей к 2030 году/ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2024. – 48 с. – Текст : электронный – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
4. Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта / Альянс в сфере искусственного интеллекта ; при поддержке Минэкономразвития РФ и Аналитического центра при Правительстве РФ. – М., 2021. – Текст : электронный – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
5. Моделирование экстерьера грузовиков с применением ИИ : технический отчёт / КАМАЗ. – Набережные Челны, 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 07.03.2026).
6. О работе сервиса «Шедеврум» : пресс-релиз / Яндекс. – М., 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
7. Решение Пекинского интернет-суда по делу о правах на изображение, созданное с использованием искусственного интеллекта : 2023 г. – Пекин, 2023. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
8. Решение Федерального суда Германии по вопросу правовой охраны изобретений, созданных с помощью ИИ : 2024 г. – Берлин, 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
9. Сидорова Т. А. Этическое саморегулирование в сфере ИИ: нужна ли своя клятва Гиппократов актерам искусственного интеллекта? // Человек.RU. – 2022. – № 17. – С. 82–94. – DOI: 10.32691/2410-0935-2022-17-82-94.
10. Создание 3D-моделей жилых комплексов с использованием ИИ : отчёт проекта / ДОМ.РФ. – М., 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 21.02.2026).
11. Thaler v. Perlmutter : Case No. 1:22-cv-01564 (D.D.C. 2023). – Washington, D.C., 2023. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 19.02.2026).
12. Использование искусственного интеллекта в UX/UI-дизайне : аналитический обзор / Тинькофф. – М., 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 19.02.2026).
13. GigaChat: генерация контента с учётом лицензионных ограничений : отчёт / Сбер. – М., 2024. – Текст : электронный. – URL: (дата обращения: 20.02.2026).

CREATIVE INDUSTRY 2.0. AUTHORSHIP IN THE WORLD OF GENERATIVE AI

Annotation. This article addresses the challenges of legal regulation of creativity using artificial intelligence (AI) in Russia and seeks ways to improve legislation. The research analyzes the practice of AI application in creative projects by Russian companies (Yandex, Sber, Tinkoff, KAMAZ, DOM.RF), examines the provisions of Article 1228 of the Civil Code of the Russian Federation and judicial practice on authorship issues, and also considers foreign approaches (USA, China, Germany) and HSE (Higher School of Economics) forecasts regarding the impact of AI on creative professions by 2030. The article examines issues of authorship when working with artificial intelligence and key criteria for protecting rights.

Keywords: artificial intelligence, copyright, legal regulation, human contribution.

Bezuglaya E.D.

Scientific adviser: Radionov A.O., associate Professor

Donetsk State University

E-mail: el_bezuglaya@mail.ru

УДК 331.104

ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ КАК ДРАЙВЕР ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Белякович Е. А.

*Научный руководитель: Бунтовская Л. Л., д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь трудовых конфликтов и процессов цифровизации организаций. На основе исследуемых данных выдвигается гипотеза о том, что работники не успевают за темпами внедрения цифровых технологий, что порождает дисбаланс знаний и провоцирует конфликты. Обосновывается тезис, согласно которому трудовые конфликты выступают не только следствием, но и драйвером дальнейшей цифровизации организаций, поскольку вынуждают компании инвестировать в обучение и адаптацию персонала.

Ключевые слова: цифровизация, трудовые конфликты, человеческий капитал, цифровые экосистемы, текучесть кадров.

Вступление. Цифровая трансформация стала ключевым фактором развития современной экономики, определяя конкурентоспособность государств, отраслей и отдельных компаний. В России цифровизация затрагивает не только производственные и управленческие процессы, но и сферу труда, изменяя требования к квалификации работников и систему взаимоотношений между работодателем и персоналом. На этом фоне особую значимость приобретает анализ того, как внедрение цифровых технологий влияет на человеческий капитал, формирует дисбаланс между уровнем цифровой инфраструктуры и цифровых компетенций работников и как этот дисбаланс провоцирует трудовые конфликты.

Цель работы – выявить и обосновать роль трудовых конфликтов как драйвера цифровизации организаций, показав, каким образом несоответствие между уровнем развития цифровых технологий и цифровыми компетенциями работников приводит к возникновению конфликтов и одновременно запускает процессы модернизации систем управления персоналом и развития человеческого капитала.

Основная часть. Цифровая трансформация стала определяющим вектором мирового экономического развития. Международные индексы – Global Innovation Index (GII), E-Government Development Index (EGDI), Networked Readiness Index (NRI), ICT Development Index (IDI) – фиксируют устойчивый рост проникновения цифровых технологий. В 2024 году Россия занимала 60-е место по GIИ, 43-е – по EGDI и 56-е в 2025 году – по NRI, что свидетельствует о промежуточном положении страны среди развитых и развивающихся экономик.

На национальном уровне одним из наиболее обоснованных подходов является использование методики расчета индекса цифровизации Московской школы «СКОЛКОВО», опирающейся на 7 субиндексов оценки региональной цифровой инфраструктуры. Тем не менее данная методика имеет ограничения: не во всех регионах существует полнота данных для объективного анализа [6].

Инвестиции российского бизнеса в цифровизацию за 2020–2024 годы выросли более чем вдвое – с 2,47 до 5,24 трлн рублей (+29,5% в 2024 году), причем 65–75% затрат приходится на внутренние расходы, связанные с развитием собственных компетенций и интеграцией цифровых решений. Это подтверждает стратегический характер цифровой трансформации российской экономики [1].

Процессы цифровизации открывают новые возможности не только для операционной деятельности предприятий, но и для управления персоналом. Высокий уровень интеллектуализации труда определяет высокие требования к квалификации

сотрудников, их знаниям и навыкам. Соответственно, важное значение придается профессиональному развитию, переподготовке и повышению квалификации.

Однако ключевой проблемой остается разрыв между темпами внедрения технологий и уровнем цифровой грамотности населения. По данным Аналитического центра НАФИ, индекс цифровой грамотности россиян повысился с 58 п.п. в 2020 году до 71 п.п. в 2022 году, но с 2022 года вышел на плато и третий год подряд составляет 71 п.п. из 100 возможных. При этом инвестиции в цифровизацию продолжают стремительно расти (рис. 1).

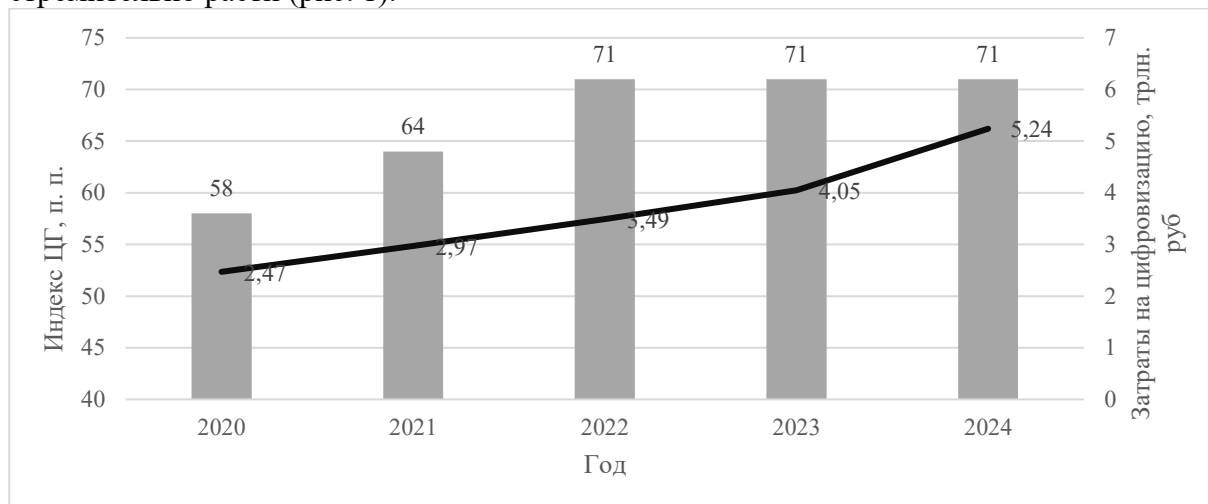


Рис. 1. Динамика индекса цифровой грамотности и затрат на цифровизацию в РФ (2020–2024 гг.) (составлено автором по [1; 4, с. 2]).

Стагнация индекса цифровой грамотности на фоне удвоения затрат на цифровизацию подтверждает гипотезу: работники не успевают за внедрением технологий. Слабые места россиян – настройка программного обеспечения, совместная работа над документами и защита персональных данных. Последний аспект особенно значим: по данным совместного исследования НАФИ и ВЦИОМ «Осведомленность по информационной безопасности» (2024), 57% респондентов знакомы с правилами кибергигиены лишь в общих чертах; только 62% знают о правилах создания безопасного пароля, о механизмах сбора персональных данных – менее половины опрошенных [7].

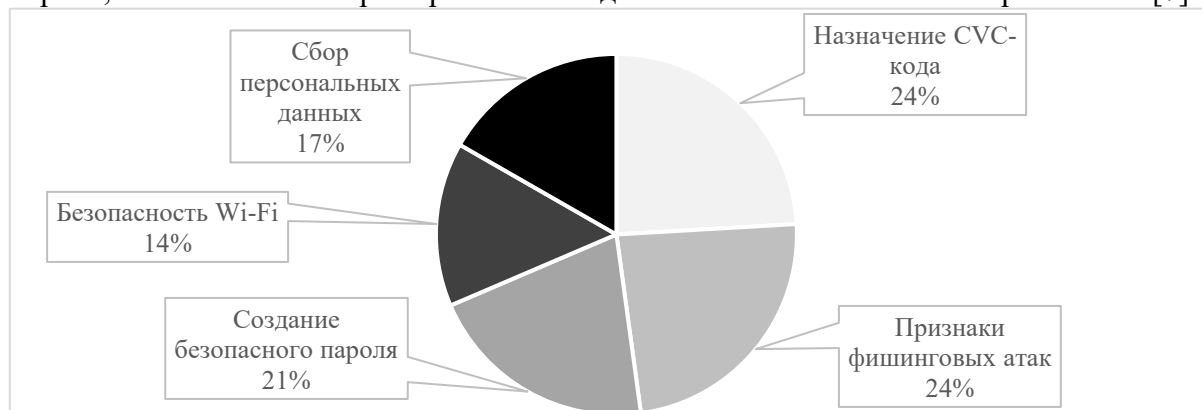


Рис. 2. Осведомленность россиян о правилах информационной безопасности (составлено автором по [7]).

Это напрямую препятствует внедрению цифровых HR-решений: если компания внедряет постоянные пульс-опросы, системы цифровой обратной связи и аналитику персонала, сотрудники, не понимающие механизмов сбора и хранения данных, испытывают тревогу и недоверие. Как отмечается в Белой книге по цифровой грамотности (2025), целевой порог DESI (80 п.п.) остается для России недостижимым, и

разрыв между «цифровыми навыками» и «цифровой реальностью» рискует стать источником организационных конфликтов [2].

Расчет коэффициента корреляции Пирсона между индексом цифровой грамотности и объемом затрат компаний на цифровизацию за 2020–2024 гг. показал сильную положительную связь ($r = 0,7957$), что свидетельствует о сопряженности роста инвестиций в цифровую трансформацию и уровня цифровых компетенций населения. При этом стагнация индекса после 2022 г. при продолжающемся росте затрат указывает на формирование разрыва между развитием технологий и человеческого капитала.

По данным Центра мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов СПбГУП, в январе–мае 2025 года зарегистрирован 51 социально-трудовой конфликт (СТК) – минимум за последние десять лет наблюдений, в то время как в 2024 году наблюдался всплеск до 110 СТК в марте–апреле. Главными причинами конфликтов остаются проблемы в сфере оплаты труда (81% всех наблюдаемых СТК), невыплата заработной платы (46%) и нарушение условий труда (19%). По методике Росстата за январь–май 2025 года забастовок не зарегистрировано, однако НМЦ «Трудовые конфликты» зафиксировал 5 забастовок с участием 272 человек [8].

Наиболее конфликтной отраслью является здравоохранение (24% всех СТК), за ним следуют строительство (19%) и добыча полезных ископаемых (13%). Дефицит квалифицированных кадров при исторически низкой безработице (2,3%) создает структурное противоречие: работодатели увеличивают нагрузку на действующих работников, что провоцирует конфликты, при том, что найти замену – крайне сложно.

Конфликты возникают не только из-за «классических» причин (задержка зарплат, сокращения работников), но и из-за феномена цифровизации. Как показывает исследование В. Л. Васильева и Н. Н. Турдыкуловой, очередное внедрение новшеств часто сводится к конфликту интересов: каждый преследует свои цели, а не цели компании, что приостанавливает пути совершенствования системы управления [3].

Кризисные ситуации выявляют проблемы, существовавшие до кризиса, но не столь очевидные. Глобальной причиной перестройки стала пандемия COVID-19, которая выступила катализатором цифровизации множества организационных процессов. Многие компании начали трансформировать бизнес-процессы в сторону цифровизации, и эта тенденция, как отмечают эксперты, не остановилась и после окончания пандемии.

Представители крупного бизнеса чаще называли причиной увольнения несоответствие знаний и навыков сотрудников их текущей позиции. Согласно исследованию НАФИ, из-за ускорившейся цифровой трансформации работу боятся потерять более четверти трудоустроенных россиян (26%).



Таким образом, формируется замкнутый круг (рис. 3):

Рис. 3. Цикл влияния цифровизации на возникновение трудовых конфликтов (составлено автором)

Чем активнее продвигается цифровая трансформация, тем заметнее крупные компании смещаются от классической модели организации к формату цифровых экосистем, объединяющих под единым брендом множество сервисов и рынков. Сегодня в России уже действует более десяти таких экосистем (Сбер, Яндекс, X5 Group, Wildberries, Т-Банк, Ozon, ВТБ, МТС, «МегаФон», Авито, VK, а также государственная экосистема «Госуслуги»), и их число продолжает расти по мере перехода бизнеса на экосистемную модель [9]. По сути, экосистема превращает компанию из отдельного юридического лица в интегратор цифровых платформ и услуг, обеспечивающего пользователю «одну точку входа» для финансовых, телекоммуникационных, торговых и других операций. В условиях ускоряющейся цифровизации подобный формат становится не столько конкурентным преимуществом, сколько ожидаемым направлением развития любой крупной организации, стремящейся удержать клиента и управлять большими массивами данных.

Показательным примером корпоративной цифровой экосистемы выступает ГК «Росатом»: Центр цифровых HR-технологий «Гринатом» сформировал единое цифровое HR-пространство, включающее «Личный кабинет сотрудника», чат-бота МАРК (Мобильный Ассистент Работника Корпорации), мобильную образовательную платформу «РЕКОРД mobile», корпоративную социальную сеть и сервис управления целями и карьерой, причём решения разрабатываются на суверенной технологической базе без зависимости от иностранных вендоров. Экосистемный подход радикально повышает требования к персоналу: сотрудникам необходимо уверенно работать с несколькими взаимосвязанными сервисами, понимать принципы обращения с данными и быстро адаптироваться к постоянным обновлениям.

Проведенный анализ позволяет обосновать центральный тезис исследования: трудовые конфликты выступают драйвером цифровизации организаций. Механизм действия следующий:

1. Выявление скрытых проблем. Конфликт обнажает существующий разрыв между компетенциями сотрудников и требованиями цифровых систем. Как показано выше, несоответствие знаний текущей позиции – одна из ведущих причин увольнений в крупном бизнесе.

2. Вынужденная реакция. Компании, столкнувшись с текучестью и сопротивлением, вынуждены инвестировать в обучение: разрабатывать индивидуальные программы обучения на основе результатов оценки, синтезировать учебные порталы с архивами центров оценки, автоматизировать поиск проблемных аспектов в результатах тестирований.

3. Системная трансформация. Элементы цифровизации проникают в процессы рекрутинга, адаптации, профессионального развития, оценки знаний и системы мотивации. Тенденция индивидуализации управления – от общих решений к персонализированным – снижает уровень напряженности трудовой деятельности.

4. Эффект катализатора. Кризисные ситуации становятся мощнейшим ускорителем цифровой трансформации. Аналогично трудовые конфликты, обнажая неэффективность существующих процессов, вынуждают организации ускорить цифровизацию.

Важно подчеркнуть: это не означает, что нужно перенасыщать рынок цифровыми технологиями. Это вынужденная мера в условиях быстро растущей экономики: необходимо не просто внедрять, но и обучать сотрудников работе с цифровыми инструментами. Принципы управления человеческим капиталом в цифровой экономике должны учитывать определяющее влияние бизнес-сообщества на процесс формирования квалифицированных кадров, а государство – обеспечивать инфраструктуру подготовки через национальные проекты [5].

Выводы. Цифровизация российской экономики, выраженная в удвоении инвестиций за последние пять лет, сталкивается с барьером в виде стагнации цифровой грамотности населения. Этот разрыв порождает дисбаланс знаний, который, в свою очередь, становится источником трудовых конфликтов – от текучести кадров до сопротивления изменениям. Однако именно эти конфликты, выявляя скрытые проблемы организационных процессов, выступают драйвером углубления цифровизации: вынуждают компании инвестировать в обучение, индивидуализировать управление и создавать цифровые экосистемы, способные обеспечить комфортную адаптацию сотрудников к новым условиям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АНАЛИТИКА, вып. 1. Затраты на цифровые технологии в 2020–2024 годах [Электронный ресурс] / Передовая инженерная школа «Цифровой инжиниринг» СПбПУ, Инфраструктурный центр «Технет» СПбПУ. – Электрон. дан. – СПб., 2025. – Режим доступа: <https://technet.spbstu.ru/news/9214> (дата обращения: 17.02.2026).
2. Белая книга цифровой грамотности [Текст] / АНО «Цифровая экономика». – М., 2025. – 112 с.
3. Васильев, В. Л. Конфликты и их взаимосвязь с инновационным поведением персонала в условиях цифровизации / В. Л. Васильев, Н. Н. Турдыкулова // Инновации. – 2020. – № 7(261). – С. 114-120.
4. Индекс цифровой грамотности-2024: цифровая грамотность россиян не растет третий год подряд [Электронный ресурс] / Аналитический центр НАФИ. – Электрон. дан. – М., 2025. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/indeks-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretyi-god-podryad/> (дата обращения: 18.02.2026).
5. Лосев, А. С. Принципы управления человеческим капиталом в цифровой экономике / А. С. Лосев // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2022. – № 3. – С. 132–147.
6. Мельникова, А. А. Цифровизации в России на современном этапе / А. А. Мельникова // Управленческий учет. – 2022. – № 1-1. – С. 93-99.
7. Осведомлённость граждан о кибергиgiene и информационной безопасности: аналитический отчёт [Электронный ресурс] / Аналитический центр НАФИ. – Электрон. дан. – М., 2025. – 25 с. – Режим доступа: https://files.data-economy.ru/Docs/Osvedomlennost_po_infobezu.pdf (дата обращения: 18.02.2026).
8. Трудовые конфликты в России в 2025 году: анализ прошлого и прогнозы на будущее. – Текст : электронный // Социально-трудовые конфликты. Мониторинг. Анализ. Прогноз : [сайт]. – Режим доступа: <https://lfpspb.com/news/новости-лфп/21425-трудоые-конфликты-в-россии-в-2025-году-анализ-прошлого-и-прогнозы-на-будущее.html> (дата обращения: 18.02.2026).
9. Шаравова, О. И. Научные основы, организационно-технологические источники и роль экосистем в формировании цифровой экономики / О. И. Шаравова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 272-281.

LABOR CONFLICTS AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL DIGITALIZATION

Abstract. The article examines the relationship between labor conflicts and the processes of digitalization in organizations. Based on the research data, the article analyzes the hypothesis that employees are not keeping up with the pace of digital technology implementation, which leads to a knowledge imbalance and conflicts. The article argues that labor conflicts are not only a consequence but also a driver of further digitalization in organizations, as they force companies to invest in staff training and adaptation.

Keywords: digitalization, labor conflicts, human capital, digital ecosystems, and staff turnover.

Belyakovich E. A.

Scientific adviser: Buntovskaya L. L., Doc. of Economics, associate professor
Donetsk State University

E-mail: elizavetabelyakovich@mail.ru

УДК 338.45:629.33

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА В АВТОМОБИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ AUDI AG)

Ворожбит К.С.

*Научный руководитель: Воробьева Ю.С., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье представлены результаты оценки бизнеса Audi AG с использованием доходного и сравнительного подходов. На основе анализа финансовых показателей и ключевых драйверов стоимости выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на рыночную капитализацию автопроизводителя в условиях трансформации отрасли. Обоснована необходимость применения методов оценки бизнеса как инструмента стратегического планирования и обоснования управленческих решений. Предложены стратегические направления повышения стоимости компании, включающие ускоренную электрификацию модельного ряда, развитие цифровых сервисов и оптимизацию структуры капитала.

Ключевые слова: оценка бизнеса, стоимость компании, методы оценки бизнеса.

Введение. В условиях глобализации и усложнения рыночных процессов компании сталкиваются с необходимостью постоянного повышения эффективности своей деятельности и укрепления конкурентных позиций. Традиционные показатели, используемые для оценки результатов хозяйственной деятельности, такие как прибыль, выручка или рентабельность, не всегда позволяют объективно оценить долгосрочные перспективы развития компании. В этой связи всё большую значимость приобретает управление стоимостью компании, ориентированное на создание устойчивой экономической ценности для собственников и инвесторов [1].

Стоимость компании отражает её способность генерировать будущие денежные потоки с учётом уровня риска и стоимости привлечённого капитала. Именно поэтому в современной теории корпоративных финансов стоимость рассматривается как интегральный показатель эффективности управления [2]. Оценка бизнеса становится ключевым инструментом, позволяющим количественно определить влияние стратегических, инвестиционных и финансовых решений на развитие компании.

Особую актуальность управление стоимостью приобретает для компаний, функционирующих в условиях высокой конкуренции и технологических изменений. В таких условиях оценка бизнеса используется не только при сделках купли-продажи, но и как инструмент внутреннего управления, направленный на повышение эффективности деятельности и обоснование стратегических решений [3].

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование стратегических направлений повышения рыночной стоимости компании автомобильной отрасли на основе комплексного применения методов оценки бизнеса. Сущность управления стоимостью компании.

Основная часть. Управление стоимостью компании основывается на концепции стоимостно-ориентированного управления (Value-Based Management), согласно которой основной целью деятельности предприятия является рост его рыночной стоимости [4]. В рамках данного подхода все управленческие решения оцениваются с точки зрения их влияния на будущие денежные потоки и уровень риска.

В системе управления стоимостью важную роль играет идентификация факторов, влияющих на формирование стоимости. К числу ключевых драйверов относятся объём и структура денежных потоков, уровень операционных и финансовых рисков, стоимость капитала, инвестиционная активность и конкурентные преимущества компании [2]. Управление этими факторами возможно только при наличии объективной информации

о стоимости бизнеса, что обуславливает необходимость регулярной оценки.

В практике корпоративного управления используются различные методы оценки бизнеса, каждый из которых имеет свои особенности и область применения. Наиболее распространёнными являются доходный, сравнительный и затратный подходы [3].

Комплексное использование различных методов оценки бизнеса позволяет получить более объективную информацию о стоимости компании и повысить обоснованность управленческих решений.

В рамках исследования анализировалась деятельность компании Audi AG, которая является одним из ключевых игроков мирового премиального автомобильного рынка, что позволяет на её примере выявить факторы стоимости, характерные для компаний, конкурирующих на основе технологического лидерства, инноваций и силы бренда.

Для определения справедливой стоимости Audi AG применён метод дисконтированных денежных потоков (DCF), позволяющий учесть долгосрочные перспективы развития компании. Прогноз свободных денежных потоков (FCF) на 2026–2028 гг. сформирован с учётом расширения ассортимента электромобилей e-tron, улучшения операционной эффективности и модернизации производственных мощностей (табл. 1).

Таблица 1. Прогноз свободных денежных потоков Audi AG (2026–2028 гг.)

Год	Прогноз FCF, млрд евро	Примечание
2026	4,7	Повышение маржинальности и масштабирование платформ
2027	5,0	Эффект от оптимизации производственных процессов
2028	5,3	Рост за счёт диверсификации модельного ряда

Ставка дисконтирования WACC принята на уровне 7,1 %, отражающем совокупный риск и структуру капитала компании. Терминальная стоимость рассчитана по модели Гордона при долгосрочном темпе роста $g = 3\%$ и составляет 132,6 млрд. евро, её приведённая стоимость – 93,8 млрд. евро. Суммирование дисконтированных потоков (18,92 млрд. евро) и приведённой терминальной стоимости даёт итоговую величину Enterprise Value на уровне 112,7 млрд. евро.

Для верификации полученных результатов применён сравнительный подход на основе мультипликаторов компаний-аналогов (табл. 2). Сопоставление с BMW ($EV/EBITDA = 5,7$) и Mercedes-Benz ($EV/EBITDA = 4,9$) показывает, что оценка Audi находится в верхней части диапазона премиального сектора, что объясняется высокой долей инвестиций в инновации, ростом продаж электромобилей и сильной позицией внутри Volkswagen Group.

Таблица 2. Сравнительный подход: мультипликаторы премиальных автопроизводителей

Компания	EV/EBITDA	P/E
BMW	5,7	6,8
Mercedes-Benz Group	4,9	5,6
Tesla	33,1	70,0
Audi (оценка по EBITDA 2023 г.)	17,9 (DCF implied)	-

На основе проведённого анализа выделены ключевые стратегические направления, обладающие наибольшим потенциалом в формировании будущей стоимости Audi AG.

Таблица 3. Основные стратегические направления роста стоимости Audi AG

Стратегическое направление	Содержание	Потенциальный эффект
Электромобили	Расширение линейки e-tron, запуск платформы PPE	Рост доли рынка, повышение инновационной ценности
Программные решения	Единая архитектура ПО, подписочные функции	Увеличение нематериальных активов и сервисных доходов
Производственная оптимизация	Роботизация, цифровые двойники, снижение издержек	Повышение операционной эффективности
Глобальное расширение	Укрепление позиций в Китае и США	Стабильность денежного потока, снижение риск-профиля
ESG-инициативы	Углеродная нейтральность, переработка материалов	Рост инвестиционной привлекательности

Финансовые инструменты играют ключевую роль в формировании стоимости Audi AG, позволяя управлять структурой капитала, снижать риски и повышать эффективность инвестиций (табл. 4).

Таблица 4. Основные финансовые инструменты повышения стоимости Audi AG

Финансовый инструмент	Содержание	Влияние на стоимость
Оптимизация структуры капитала	Управление долей долга, снижение стоимости капитала	Уменьшение WACC, рост дисконтированной стоимости
Инвестиционный анализ	Использование NPV, IRR, EVA, приоритизация проектов	Рост эффективности CAPEX и НИОКР
Управление FCF	Прогнозирование, хеджирование, оптимизация затрат	Повышение устойчивости денежных потоков
Валютное и сырьевое хеджирование	Контракты и деривативы	Стабилизация прибыли, снижение рисков
Подписочные сервисы	Цифровые функции, обновления ПО	Увеличение повторных доходов
Управление оборотным капиталом	Сокращение запасов, ускорение оборачиваемости	Снижение финансовых издержек

Управление структурой капитала позволяет снижать WACC, повышая дисконтированную стоимость будущих денежных потоков. Система управления инвестициями с использованием NPV, IRR и EVA обеспечивает выбор проектов, дающих максимальный вклад в рост стоимости. Управление денежными потоками через прогнозирование и хеджирование снижает чувствительность к краткосрочным рыночным шокам.

Особого внимания заслуживает развитие подписочных моделей и сервисных потоков. В премиальном сегменте цифровые сервисы становятся значимым источником будущей выручки, повышают предсказуемость денежных потоков и увеличивают мультипликаторы оценки компании.

Прогноз изменения стоимости при реализации предложенных мер

Реализация стратегических и финансовых решений способна изменить траекторию стоимости Audi AG в среднесрочной перспективе. Влияние предложенных мер на ключевые драйверы стоимости систематизировано в табл. 5.

При сохранении темпов роста сегмента электромобилей и масштабировании платформ прогнозируется увеличение свободного денежного потока на 3–5 % ежегодно. Одновременное снижение WACC на 0,2–0,3 процентных пункта за счёт оптимизации структуры капитала способно привести к росту итоговой оценки компании на 8–12 %.

Таблица 5. Прогноз изменения стоимости Audi AG при реализации стратегических мер

Направление изменений	Ожидаемый эффект	Влияние на стоимость
Рост доли электромобилей	Укрепление позиций на ключевых рынках	Увеличение выручки и FCF
Развитие цифровых сервисов	Повышение доли повторяющихся доходов	Рост мультипликаторов оценки
Оптимизация производства	Снижение издержек, повышение маржинальности	Увеличение EVA, улучшение DCF
Диверсификация рынков	Снижение риска волатильности	Снижение WACC и рост стабильности потоков
ESG-инициативы	Укрепление доверия инвесторов	Повышение долгосрочной капитализации

Рост цифровых услуг повышает долю повторяющихся доходов, снижает зависимость от волатильности продаж и увеличивает длительность монетизации каждого автомобиля. Компании, формирующие стабильные сервисные потоки, получают более высокие рыночные мультипликаторы благодаря предсказуемости денежных потоков.

Успешная адаптация модельного ряда к требованиям китайского рынка и расширение сегмента электрических кроссоверов в США снижают риск-профиль Audi и повышают её стоимость с позиции мультипликаторов и дисконтирования будущих потоков.

Сравнительный подход также демонстрирует потенциальный рост: компании с высокой долей электромобилей и развитой цифровой экосистемой показывают значения EV/EBITDA и P/E на 15–30 % выше медианных значений отрасли, что создаёт ориентиры для возможного движения стоимости Audi при успешной реализации стратегических решений.

Таким образом, совокупная реализация мер в области электрификации, цифровизации, оптимизации производственных процессов и управления финансовыми инструментами приведёт к увеличению стоимости Audi AG. В среднесрочной перспективе эффект выразится в росте выручки, повышении маржинальности и улучшении финансовых коэффициентов. Долгосрочный результат проявится через увеличение терминальной стоимости, снижение рисков и повышение инвестиционной привлекательности компании на глобальных рынках.

Выводы. Исследование наглядно продемонстрировало практическую значимость стоимостной оценки как инструмента стратегического планирования. В условиях глобальных изменений отрасли автомобилестроения – электрификации, цифровизации, ужесточения экологических требований – традиционные методы управления, ориентированные на краткосрочные финансовые показатели, уступают место подходам, базирующимся на управлении стоимостью. Регулярная оценка бизнеса позволяет не

только определять справедливую стоимость компании, но и выявлять зоны наибольшего влияния на капитализацию, обосновывать приоритетность инвестиционных проектов и оценивать эффективность стратегических решений с позиции их долгосрочного вклада в рост стоимости бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бригхэм, Ю. Ф. Финансовый менеджмент: теория и практика / Ю. Ф. Бригхэм, М. К. Эрхардт. – СПб. : Питер, 2021. – 960 с.
2. Волков, Д. Л. Оценка стоимости компании: современный подход / Д. Л. Волков. – М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. – 464 с.
3. Грязнова, А. Г. Оценка бизнеса / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 736 с.
4. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – М. : Вильямс, 2022. – 1312 с.
5. Volkswagen Group. Annual Report 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.volkswagenag.com>
6. Bloomberg. Financial Statements of Audi AG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bloomberg.com>
7. Audi AG. Annual Report 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audi.com>
8. Deloitte. Global Automotive Consumer Study 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com>
9. KPMG. Global Automotive Executive Survey 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpmg.com>
10. Yahoo Finance. Market Data of Automotive Companies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finance.yahoo.com>
11. MarketWatch. Automotive Industry Financial Data [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketwatch.com>

BUSINESS VALUATION IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: STRATEGIC ANALYSIS AND WAYS TO INCREASE CAPITALIZATION (USING THE EXAMPLE OF AUDI AG)

Annotation. The article presents the results of the Audi AG business assessment using revenue and comparative approaches. Based on the analysis of financial indicators and key cost drivers, the factors that have the greatest impact on the automaker's market capitalization in the context of industry transformation have been identified. The necessity of using business assessment methods as a tool for strategic planning and justification of management decisions is substantiated. Strategic directions for increasing the company's value are proposed, including accelerated electrification of the model range, development of digital services and optimization of the capital structure.

Keywords: business valuation, company value, business valuation methods.

Vorozhbit K.S.

Scientific adviser: Vorobyova Y.S., Senior Lecturer

Donetsk State University

E-mail: kvorozhbit22@gmail.com

УДК 331.

МЕТОДЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА*Гапоненко А.Д.**Научный руководитель: Сердюк О.Ю., канд. экон. наук, зав. кафедрой ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается опыт современного подбора и отбора персонала. Актуальность исследования обусловлена тем, что управление персоналом является одним из важнейших аспектов успешной деятельности любого предприятия. Главный ресурс для выполнения задач, роста и сохранения конкурентоспособности любого предприятия - люди, поэтому проблема нехватки кадров важна. Успешный бизнес не может существовать без высококвалифицированного персонала, который будет способен подстраиваться под постоянно меняющиеся условия внешней среды, профессионально расти, выдвигать новые идеи, решать творческие задачи. В работе анализируются технологии найма персонала и их эффективность. Особое внимание уделяется важности правильного выбора метода привлечения. Представлены способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. Исследование показывает, что грамотно выстроенная система подбора персонала не только закрывает потребность в нем, но и способствует снижению текучести кадров.

Ключевые слова: подбор персонала, отбор персонала, персонал, предприятие.

Подбор и отбор персонала является важнейшей функцией управления человеческими ресурсами, которая включает в себя привлечение и идентификацию потенциальных кандидатов на вакантные должности в организации. Это процесс поиска, идентификации и отбора наиболее квалифицированного кандидата на определенную работу. Набор и селекция имеют решающее значение для любой организации, поскольку это помогает создавать и поддерживать компетентную и дееспособную рабочую силу.

Подбор персонала – определение кандидатов на должности, из которых организация будет отбирать наиболее подходящих для неё сотрудников [1].

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и наоборот. Так, С. Ряковский предлагает процесс отбора разделить на две части: первичный (данную деятельность осуществляет кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с непосредственным руководителем), это проиллюстрировано на рис 1.

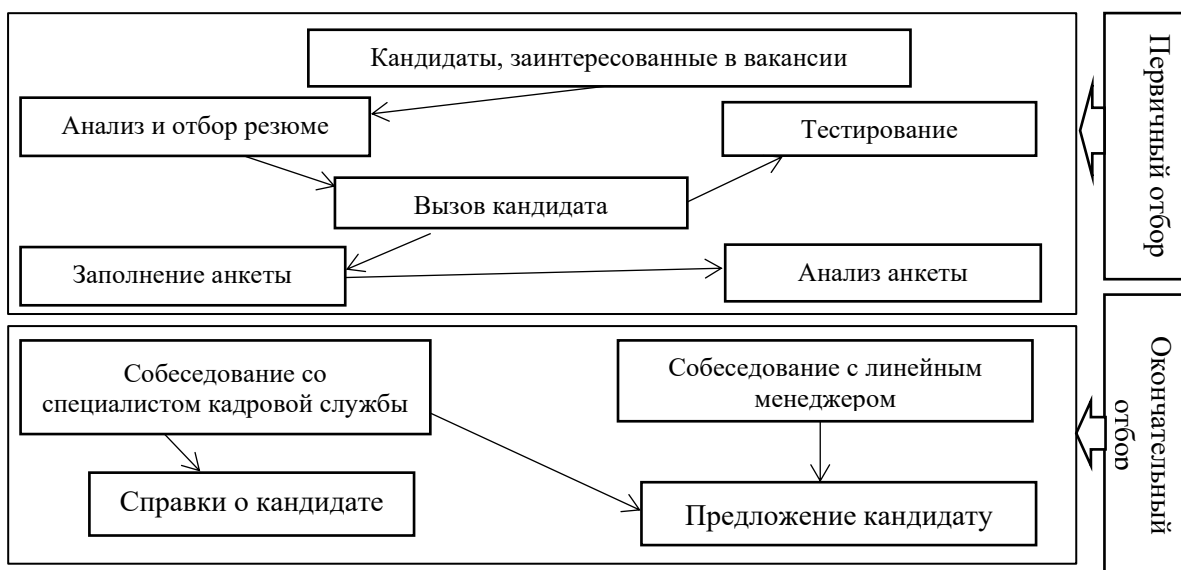


Рис.1. Типовая технология отбора персонала (составлено автором на основе [1]).

Выбор технологии отбора помогает определить степень соответствия кандидатов предъявляемым требованиям, а также может помочь осуществить всестороннюю оценку кандидатов на вакантную должность.

После первого собеседования кандидаты, соответствующие начальному уровню отбора заполняют стандартный бланк анкеты. Объем минимален и ориентирован на сбор базовых данных: полное имя, дата и город рождения, проживание, контактный телефон, уровень образования, трудовой стаж, семейное положение и прочие сведения общего характера. Цель - получить исчерпывающую картину личности и карьерных характеристик, достаточную для оценки потенциала кандидата на конкретную должность.

Тестирование - важная стадия отбора, набирающая обороты в последние годы. Оно позволяет эффективно оценивать профессиональные навыки без участия внутренних специалистов, экономя время руководителей и HR-специалистов. Благодаря тестам можно проверять компетенции, относящиеся к ключевым аспектам вакансии, даже если эти области выходят за рамки экспертного понимания рекрутера. Кроме того, письменные или онлайн-тесты позволяют быстрее проводить отбор: один кандидат проходит испытание, пока другой готовится к собеседованию. Результаты анализируются после завершения, а автоматизированные системы сегодня широко применяются, обеспечивая оперативную обработку данных [1].

Собеседование - это не просто диалог, а метод глубокого анализа личностных особенностей и профессиональных качеств соискателя. Через направленные вопросы оценивается уровень грамотности, умение общаться, мотивация к развитию, упорство в достижении целей, способность решать сложные задачи. При этом важно избегать субъективных оценок, не сравнивая текущего кандидата с предыдущими, а также не формировать мнение сразу после встречи.

Необходимо создать доверительную атмосферу, чтобы кандидат чувствовал себя комфортно. Особое внимание уделяется требованиям, актуальным для занимаемой должности. На основании беседы составляется итоговое заключение, где фиксируются сильные стороны и пробелы кандидата. Затем принимается решение - рассматривать ли его как перспективного кандидата, и требуется ли дальнейшая диагностика через психологическое тестирование (при наличии такого этапа).

Также еще одним этапом отбора, используемым многими организациями, является обзор рекомендаций и послужного списка. Рекомендации часто используются в качестве дополнительного метода отбора при выборе из двух - трех кандидатов. Целью рекомендаций является получение информации о профессиональных и личностных качествах заявителя [1].

Для ряда профессий медицинская проверка выступает обязательным условием при подборе сотрудников. В ряде российских компаний кандидаты на свободные места обязаны пройти медосмотр либо заполнить специальные анкеты, затрагивающие состояние здоровья. Работникам определённых направлений - таких как производство продуктов питания, обеспечение качества питьевой воды, образовательная сфера, а также сферы жилищно-коммунального хозяйства - выдают личные медицинские книжки. Медицинский осмотр проводят установления текущего физического состояния соискателя на момент трудоустройства, оценки потенциальных потребностей в компенсационных мерах при ухудшении самочувствия, а также проверки соответствия здоровья кандидата предъявляемым требованиям по занимаемой должности.

Последним этапом отбора становится формирование окончательного решения о найме работника. Данное решение должно основываться на объективных данных и здравом смысле. Обоснованность выбора обеспечивается применением тщательно продуманной системы оценки кандидатов на каждом этапе отбора.

При анализе современных подходов к подбору сотрудников можно отметить такие способы, как поиск кандидатов в социальных сетях и интернет-пространстве (на форумах, профессиональных группах), а также публикация вакансий в виде видео объявлений в сети Интернет.

Онлайн-подбор персонала – это современный метод подбора персонала, который использует технологии и Интернет для привлечения и идентификации потенциальных кандидатов. Этот метод включает в себя доски объявлений о вакансиях, платформы социальных сетей, и системы отслеживания кандидатов [3].

По отношению к организации – работодателю источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними. Объекты профессиональной инфраструктуры, которые обеспечивают покрытие потребности персонала организации – внешние источники. Различные возможности организации в самообеспечении потребности в персонале – внутренние.

Способы приобретения персонала у какого-либо источника покрытия кадровой потребности являются путями покрытия потребности в персонале. В процессе приобретения сотрудников чаще всего выделяют два вида, а именно активные и пассивные, при определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия предприятия.

Активные методы удовлетворения потребности в персонале включают привлечение кадров напрямую из образовательных учреждений через двусторонние договорённости - как с самим учебным заведением, так и с обучающимися. Также, направление заявок на свободные должности в региональные или межрегиональные центры занятости; привлечение услуг кадровых консультантов, которые могут выступать посредниками при отборе кандидатов, а также использование специализированных рекрутинговых агентств; а также привлечение новых работников за счёт внутренней сети сотрудников организации.

Основная работа по формированию кадровой базы осуществляется за счёт трёх ключевых направлений: подбор персонала среди родственников текущих сотрудников; привлечение кандидатов из других организаций; набор молодых специалистов в образовательных учреждениях; а также заключение договоров лизинга с другими работодателями при определённых условиях передачи кадровых ресурсов.

Пассивные способы обеспечения персоналом: публикация объявлений о свободных должностях в СМИ и отраслевых изданиях; ожидание откликов со стороны соискателей после размещения рекламы в региональном масштабе.

Указанные методики привлечения кадров относятся к внешним каналам удовлетворения потребностей организации в персонале.

Внутренним источником обеспечения потребности в кадрах выступает собственная организационная структура. Пути покрытия этой потребности становятся: перевод персонала из одной части учреждения в другую – с возможностью последующей переподготовки или без неё; продвижение работников по карьерной лестнице (часто сопровождающееся получением дополнительного профессионального образования или повышением квалификации); создание у сотрудника новых должностных обязанностей на базе существующей позиции с обязательным прохождением дополнительного обучения [4].

В табл. 1 представлена связь между выбором источников подбора кадров и текущим состоянием рынка труда. Используемая буквенно-цифровая нумерация включает обозначение группы – А (активные методы) либо П. (пассивные), а также порядковый номер выбранного способа, определённый согласно ранее приведённой очередности их описания.

Таблица 1. Связь между выбором источников подбора кадров и текущим состоянием рынка труда [4].

Ситуация на рынке труда	Пути привлечения персонала
Благоприятная	(П1), (П2)
Уравновешенная	(П1), (А2), (П2), (А3), (А4)
Напряженная	(П1), (А1), (А3), (А4), (А5)
Низкие затраты на приобретение персонала	(П2), (А1), (А2), (А4), (А5)
Высокие затраты на приобретение персонала	(П1), (А3), (А4)

Указанные пути обеспечения персоналом исходят из внешних источников удовлетворения потребности в кадрах. Внутренний источник - это сама организация. В качестве путей покрытия персоналом здесь выступают: перевод работников между различными структурными подразделениями с последующим возможным повышением квалификации или без неё; переход сотрудников на более высокие уровни управления (чаще всего с прохождением дополнительного обучения); создание у нового работника новых должностных обязанностей по ранее занимаемой позиции с обязательным дополнительным обучением.

Суть маркетинговой деятельности по определению способов удовлетворения потребности в персонале заключается в выполнении следующих ключевых шагов:

1. Определение возможных источников формирования кадрового состава;
2. Выбор путей привлечения работников;
3. Проведение оценки доступных вариантов с учётом требований к уровню компетентности и численности будущих сотрудников, а также анализ издержек, связанных с применением того или иного источника и метода подбора персонала;
4. Формирование альтернативных либо комплексных решений по источникам и каналам привлечения.

Выбор путей привлечения и отбора персонала зависит от многих факторов: состояния рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры организации, ее финансовых возможностей [5].

Расходы, связанные с наймом и эксплуатацией персонала, разделяются на внешние и внутренние. При этом каждый из этих видов может носить характер разовых и постоянных затрат.

К числу внешних разовых расходов относятся платежи за заключение договоров с высшими учебными заведениями, оплата услуг коммерческих организаций по подбору и обучению кадров и прочее. К внешним периодическим затратам — расходы на сбор и обработку данных в сфере маркетинга персонала, финансирование рекламной деятельности, представительские расходы, поездки сотрудников отделов маркетинга и другие аналогичные статьи. К внутренним разовым затратам относятся инвестиции в приобретение оборудования для новых рабочих мест, обновление существующего оборудования, а также финансирование строительства и комплектации объектов социальной инфраструктуры, учебных заведений и иных подобных инициатив.

Внутренние текущие затраты представляют собой расходы на заработную плату новых специалистов или работников с повышенной квалификацией, а также затраты на удовлетворение социально значимых потребностей персонала. Затраты на персонал - это комплексный показатель, охватывающий все финансовые обязательства компании, связанные с использованием трудовых ресурсов: оплату труда, взносы работодателя в системы социального страхования, выплаты на льготы и социальное обеспечение, а также расходы на поддержку социальной инфраструктуры и прочее.

В условиях рынка определение приемлемого уровня расходов на персонал служит ключевой основой для формирования планов по всем остальным показателям, касающимся трудовой деятельности. При превышении этих расходов по сравнению с уровнем конкурентов эффективность и устойчивость деятельности предприятия начинает ставиться под угрозу.

Таким образом, отбор кадров - ключевой элемент системы управления персоналом любого учреждения, обеспечивающий привлечение квалифицированных работников и устойчивое сохранение конкурентной позиции. На сегодняшний день существует большое количество методов и источников привлечения и отбора персонала. Можно сделать вывод о том, что для удовлетворения потребности в персонале организации используют как внешние, так и внутренние источники. Внешние источники – это специализированные структуры, обеспечивающие подбор кадров, а внутренние - собственные возможности организации. Пути покрытия потребности делятся на активные (когда организация активно ищет и привлекает персонал, например, через прямой набор, партнерство с учебными заведениями, использование кадровых агентств, вербовку через сотрудников) и пассивные (когда организация размещает объявления и ожидает откликов). Выбор источника и пути покрытия потребности в персонале зависит от конкретной ситуации, целей организации и доступных ресурсов. Эффективное сочетание активных и пассивных стратегий позволяет организации оперативно и качественно закрывать вакансии, привлекая наиболее подходящих кандидатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Современные методы и технологии набора и отбора персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-i-tehnologii-nabora-i-otbora-personala/viewer>
2. Шакирьянова, А.И. Маркетинг персонала / А.И. Шакирьянова, Е.А.Карасик, О.В.Юрьева, О.В.Кукушкина; // – Казань: Казан. федеральный ун-т, 2022. – 159 с
3. Технологии найма персонала и их эффективность [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-nayma-personala-i-ih-effektivnost-1/viewer>
4. Источники и пути покрытия потребности в персонале [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studref.com/497003/marketing/istochniki_puti_pokrytiya_potrebности_personale
5. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-personala-sovremennye-tehnologii-poiska-i-otbora-personala/viewer>

METHODS OF RECRUITING AND SELECTION OF PERSONNEL

Annotation. The article examines the experience of modern recruitment and selection of personnel. The relevance of the study is due to the fact that personnel management is one of the most important aspects of the successful operation of any enterprise. The main resource for accomplishing tasks, growing and maintaining the competitiveness of any enterprise is people, so the problem of staff shortages is important. A successful business cannot exist without highly qualified personnel who will be able to adapt to the constantly changing conditions of the external environment, grow professionally, come up with new ideas, and solve creative problems. The article analyzes the technologies of recruiting personnel and their effectiveness. Special attention is paid to the importance of choosing the right recruitment method. The article presents ways to acquire personnel from a specific source to meet staffing needs. The study shows that a well-structured recruitment system not only meets staffing needs, but also helps to reduce staff turnover.

Keywords: recruitment, selection, personnel, enterprise

Gaponenko A.D

Scientific adviser:

Donetsk State University

E-mail: anastasiagaponenko347@mail.ru

УДК 519.816

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Дубык С. В., Котова В. С.

*Научный руководитель: Ялунер А. Ф., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В работе рассмотрены особенности принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации. Проведен семантический анализ определения «управленческое решение» в условиях цифровизации, который позволил выделить основные смыслообразующие составляющие рассматриваемого понятия и предложить авторскую трактовку дефиниции. Рассмотрены цифровые инструменты, которые можно использовать для повышения эффективности процесса принятия управленческих решений. Проанализированы специфические особенности применения цифровых технологий в процессе принятия управленческих решений в деятельности предприятий ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг». Выделены преимущества и недостатки использования цифровых технологий для процесса принятия управленческих решений в деятельности ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг». Предложены направления повышения эффективности процесса принятия управленческих решений в ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг» на основе использования цифровых инструментов.

Ключевые слова: управленческие решения, цифровые технологии, цифровизация, взаимосвязь, процесс, бизнес-процессы.

Актуальность. Стремительное развитие технологий кардинальным образом изменяет вектор развития экономики, преобразует бизнес-процессы и улучшает систему управления на предприятии. Внедрение современных цифровых инструментов в бизнес-процессы оптимизирует производственные процессы, взаимодействие с клиентами, повышает результативность деятельности, точность и эффективность принимаемых управленческих решений. Взвешенные и обоснованные управленческие решения являются основным инструментом в повышении конкурентоспособности, сбалансированного роста и устойчивого развития предприятия. Цифровая трансформация обеспечивает учет воздействия факторов внешней среды в процессе принятия решений, что способствует более точному и оперативному реагированию на вызовы динамично изменяющегося внешнего окружения.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы повышения эффективности принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации широко рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Так, С. Б. Баймуханова и А. Д. Нысанова акцентируют внимание на роли автоматизации управленческого учета как инструмента повышения обоснованности решений. Классические подходы к управлению и принятию решений раскрыты в работах Э. В. Деминга и П. Ф. Друкера, в которых подчеркивается значение системного анализа, ответственности менеджмента и ориентации на долгосрочное развитие. Ю. В. Новикова, В. Р. Ковальчук, в рамках своих исследований акцентируют внимание на необходимость учета факторов внешней среды и использования аналитических инструментов. Современные аспекты стратегического планирования и его влияние на качество управленческих решений рассматриваются в исследованиях О. В. Иовлевой и Е. В. Токарь. В то же время, несмотря на наличие большого количества научных публикаций, посвященных проблемам использования цифровых технологий при принятии управленческих решений, недостаточно изученными остаются практические механизмы интеграции цифровых технологий в систему принятия управленческих решений с учетом масштаба и специфики деятельности предприятий, что и определило выбор темы исследования.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности процесса принятия управленческих решений на основе применения цифровых технологий.

Результаты исследования. Управленческие решения представляют собой ключевой элемент управления организацией, определяющий направление ее деятельности и способствующий достижению поставленных целей. В условиях цифровой трансформации, которая охватывает все аспекты бизнеса и общества, понятие «управленческое решение» приобретает новые грани и особенности.

Цифровая трансформация подразумевает интеграцию цифровых технологий во все области бизнеса, что приводит к изменению традиционных процессов, моделей взаимодействия и способов принятия решений. В этом контексте управленческие решения становятся более комплексными и многогранными, так как требуют учета не только внутренних факторов, но и внешних условий, связанных с быстро меняющейся цифровой средой. Рассмотрим трансформацию понятия «управленческое решение» в условиях цифровой трансформации. Для этого проведем сравнительный анализ понятия «управленческое решение» в условиях цифровизации (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ определений понятия «управленческое решение»

Автор	Определение	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Питер Друкер	Выбор альтернатив, который наилучшим образом соответствует целям организации, особенно в условиях неопределенности, вызванной цифровыми изменениями.	Подчеркивает важность выбора альтернатив в условиях неопределенности, что актуально в быстро меняющемся цифровом мире. Указывает на связь между целями организации и управленческими решениями.	Определение слишком обобщенное и не учитывает конкретные методы или инструменты, которые могут помочь в принятии решений.
Джон Коттер	Результат создания культуры изменений и вовлечения всех уровней организации в процесс его принятия, особенно в условиях цифровой трансформации.	Акцент на культуре изменений и вовлечении сотрудников подчеркивает важность командной работы и адаптивности в условиях трансформации.	Не в полной мере учитывает роль индивидуальных решений и экспертов в процессе принятия решений.
Джек Уэлч	Выбор, основанный на реальных данных и фактах, доступ к которым значительно расширен благодаря цифровым технологиям.	Подчеркивает значение данных и фактов, что критически важно для обоснования решений в условиях большого объема информации.	Сосредоточение на данных может привести к игнорированию интуитивных и творческих аспектов принятия решений.
Харви Липпит	Гибкий выбор, основанный на аналитических данных, позволяющий организации оперативно реагировать на изменения внешней среды в условиях цифровизации.	Указывает на необходимость гибкости и быстрого реагирования, что важно в условиях динамичного рынка.	Гибкость может привести к неопределенности и нестабильности, если не будет четкой стратегии.
Эдвард Деминг	Выбор, основанный на постоянном анализе данных и непрерывном улучшении процессов, что особенно важно в эпоху цифровых технологий.	Подчеркивает постоянный анализ данных и улучшение процессов, что способствует качеству и эффективности.	Может быть сложно внедрить постоянный анализ в организации с устоявшимися процессами и культурами.
Сет Годин	Выбор, требующий от лидеров нестандартного мышления и умения эффективно использовать новые технологии для создания ценности в	Призыв к нестандартному мышлению и использованию технологий для создания ценности актуален в условиях инноваций.	Нестандартное мышление может быть рискованным и не всегда приводит к положительным результатам.

Окончание табл. 1

1	2	3	4
	условиях цифровой трансформации.		
Том Питерс	Выбор, ориентированный на клиента, использующий цифровые инструменты для повышения уровня обслуживания и удовлетворенности потребителей.	Ориентация на клиента и использование цифровых инструментов помогают улучшить клиентский опыт и удовлетворенность.	Может привести к чрезмерной зависимости от технологий, игнорируя человеческий фактор.
Кэтрин Мейер	Сложный и многослойный процесс, требующий интеграции различных источников информации и технологий в условиях цифровизации.	Признание сложности управленческих решений в эпоху цифровизации подчеркивает необходимость интеграции информации.	Сложность может затруднить процесс принятия решений, особенно для менее опытных менеджеров.
Роберт Каплан	Выбор, основанный на сбалансированной системе показателей, учитывающей как финансовые, так и нефинансовые аспекты бизнеса в условиях цифровой трансформации.	Учет как финансовых, так и нефинансовых показателей создает сбалансированный подход к управлению.	Реализация сбалансированной системы показателей может быть сложной и ресурсозатратной.
Даниэль Канеман	Эффективный выбор в условиях неопределенности, требующий осознания когнитивных предвзятостей и использования данных для минимизации ошибок.	Осознание когнитивных предвзятостей помогает улучшить качество принятия решений, особенно в условиях неопределенности.	Сложность в реализации подхода, требующего глубокого понимания психологии принятия решений.

Представленные в табл. 1 определения подчеркивают различные аспекты управленческих решений в условиях цифровизации, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Для выделения повторяющихся элементов в приведенных определениях управленческих решений, можно выделить несколько ключевых аспектов, которые присутствуют в большинстве из них (таблица 2).

Таблица 2. Ключевые аспекты определений

Ключевые аспекты	Номер рассматриваемого определения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Элемент										
Условия цифровизации	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Неопределенность	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Анализ данных	-	-	+	+	+	-	-	-	+	+
Гибкость	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Культура изменений	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Ориентация на клиента	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Нестандартное мышление	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Интеграция информации	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующее обобщенное определение управленческого решения: управленческое решение – это процесс выбора альтернатив, основанный на анализе данных и фактов с использованием современных

цифровых технологий. Предложенное определение управленческого решения объединяет ключевые элементы, такие как выбор альтернатив, анализ данных, что позволяет адаптироваться к изменениям и создавать ценность для клиентов. Также подчеркивает важность гибкости и осознания когнитивных предвзятостей для минимизации ошибок в процессе принятия решений.

Исходя из проведенного анализа можно обобщить, что управленческие решения в условиях цифровой трансформации можно рассматривать как динамичный процесс, требующий гибкости, инновационного подхода и готовности к изменениям. Это требует от руководителей не только технических знаний, но и способности к стратегическому мышлению, что является необходимым условием для успешного функционирования организаций в условиях постоянных изменений.

В условиях цифровой трансформации управленческие решения все чаще основываются на использовании современных цифровых технологий. Эти технологии не только улучшают процессы принятия решений, но и способствуют повышению эффективности, прозрачности и адаптивности организаций.

Основные цифровые технологии, которые находят применение в управленческих решениях, представлены в таблице 3.

Таблица 3. Цифровые технологии, применяемые в решениях [1, 4, 6]

Технологии	Описание применения
Большие данные и аналитика	Данные технологии позволяют собирать и обрабатывать огромные массивы данных для выявления закономерностей, тенденций, которые способствуют оптимизации процесса принятия решений. Применение аналитики данных помогает руководителям принимать более обоснованные решения, основанные на фактических данных, а не на интуиции.
Искусственный интеллект и машинное обучение	Искусственный интеллект и машинное обучение являются важными инструментами в процессе принятия управленческих решений, так как они способны обрабатывать и анализировать данные с высокой скоростью и точностью, обеспечивая предсказание конечных результатов каждого альтернативного варианта или сценария развития. На основе использования алгоритмов искусственный интеллект, машинное обучение способны выявлять закономерности в данных, а также с помощью математики, статистики и теории вероятности делать прогнозы развития по каждому альтернативному варианту решения.
Облачные технологии	Облачные технологии представляют вычислительные ресурсы и данные в режиме реального времени, что обеспечивает к ним доступ в любое время и из любого места. Использование подобных технологий позволяет организациям быстро адаптироваться к изменениям рынка и эффективно управлять своими ресурсами. Облачные решения также способствуют улучшению сотрудничества между командами, позволяя им совместно работать над проектами и делиться информацией в реальном времени.
Интернет вещей (IoT)	Интернет вещей представляет собой совокупность подключенных устройств, которые могут собирать и обмениваться данными. В контексте управления интернет вещей позволяет компаниям получать актуальную информацию о состоянии своих активов, производственных процессах и предпочтениях клиентов, что открывает новые возможности для оптимизации операций и повышения качества принимаемых решений.
Блокчейн	Блокчейн-технология обеспечивает высокий уровень безопасности и прозрачности транзакций благодаря децентрализованной природе хранения данных. В управлении блокчейн может использоваться для повышения

доверия между сторонами, улучшения учета и контроля за выполнением обязательств, а также для обеспечения надежности цепочек поставок.

Проанализировав значение применения представленных технологий, можно констатировать, что цифровые технологии играют ключевую роль в процессе принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации. Цифровые инструменты не только помогают повысить эффективность и скорость принятия решений, но и открывают новые горизонты для стратегического планирования и инноваций. Осознание важности этих технологий и их интеграция в бизнес-процессы становятся необходимыми условиями для успешного функционирования организаций в современном мире.

Для практического подтверждения теоретических положений и оценки влияния цифровых инструментов на эффективность управленческих решений целесообразно рассмотреть деятельность реальных хозяйствующих субъектов, различающихся по масштабу и сфере деятельности. Предлагается рассматривать особенности применения цифровых технологий для процесса принятия управленческих решений на примере ООО «АПХ «Мираторг» и ООО «Кэпитал Перформ». ООО «АПХ «Мираторг» – это российская агропромышленная компания, крупнейший вертикально-интегрированный агрохолдинг в России. ООО «Кэпитал Перформ» – это общество с ограниченной ответственностью, обеспечивающее предоставление консалтинговых услуг.

Сравнение подходов к принятию решений и оценке эффективности их реализации в условиях цифровой трансформации в ООО «АПХ «Мираторг» и ООО «Кэпитал Перформ» представлены в таблице 4.

Таблица 4. Сравнение подходов к принятию решений и оценка эффективности их реализации в условиях цифровой трансформации [7, 8]

Характеристика	ООО «Кэпитал перформ»	ООО «АПХ «Мираторг»
Структура процесса	Гибкая, адаптивная.	Формализованная, иерархическая.
Участие сотрудников	Широкое участие, коллегиальность.	Более централизованное, сверху вниз.
Методы анализа	SWOT, анализ затрат и выгод, экспертные оценки.	Статистический анализ, экономико-математические модели.
Скорость принятия решений	Высокая.	Средняя.
Ответственность	Распределенная между руководителями проектов и экспертами.	Распределена по уровням управления.
Эффективность	Высокая в контексте консалтинговых услуг.	Высокая в контексте агропромышленного производства.

Подходы к принятию решений в обеих компаниях существенно различаются, что обусловлено спецификой их деятельности, организационной структурой и масштабом бизнеса. К общим чертам можно отнести то, что обе компании стремятся к принятию обоснованных и эффективных решений на основе анализа данных и экспертных оценок. В обеих компаниях важна роль руководителей в принятии решений и контроле за их исполнением. Если говорить о различиях, то в ООО «Кэпитал перформ» процесс принятия решений более гибкий и адаптивный, что позволяет быстро реагировать на изменения в потребностях клиентов. В ООО «АПХ «Мираторг» процесс более

формализован и иерархичен, что обеспечивает координацию и контроль в масштабах крупного агропромышленного холдинга.

Обе компании демонстрируют высокую экономическую эффективность СПУР, однако подходы к достижению этой эффективности различаются. ООО «Кэпитал перформ» делает ставку на гибкость и индивидуальный подход, а ООО «АПХ «Мираторг» – на формализацию и оптимизацию процессов.

Несмотря на отмеченные преимущества, системы принятия управленческих решений в ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг» не лишены определенных недостатков и ограничений, которые могут снижать их эффективность в долгосрочной перспективе. Сравнительный анализ недостатков и ограничений СПУР в ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг» представлен в таблице 5.

Таблица 5. Анализ недостатков и ограничений СПУР в ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг»

	Недостаток/Ограничение	Причина
«Кэпитал Перформ»	Ограниченная масштабируемость	Высокая зависимость от индивидуального опыта консультантов; уникальность проектов.
	Зависимость от ключевых экспертов	Недостаточно развита система обмена знаниями внутри компании.
	Субъективность оценки эффективности	Сложность выделения влияния консалтинга; отсутствие четких метрик.
	Высокие издержки	Отсутствие стандартизированных процессов; низкая автоматизация.
	Проблемы с поддержанием единообразия качества	Недостаточная стандартизация обучения персонала.
«Мираторг»	Бюрократия и медлительность	Многоуровневая иерархия; сложная процедура согласования.
	Недостаточная гибкость и адаптивность	Слабая ориентация на инновации; отсутствие механизмов быстрых изменений.
	Ограниченность инноваций	Жесткий контроль; отсутствие стимулов для креативности.
	Сложность учета индивидуальных потребностей подразделений	Недостаточная коммуникация между центром и подразделениями.
	Риск потери релевантности	Недостаточное внимание к новым технологиям и потребительским предпочтениям.

ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг», сталкиваются с проблемами, ограничивающими эффективность их систем принятия управленческих решений. ООО «Кэпитал перформ» страдает от ограниченной масштабируемости и субъективности оценок, обусловленных высокой зависимостью от отдельных экспертов. ООО «АПХ «Мираторг» испытывает трудности из-за бюрократии и недостаточной гибкости, препятствующих инновациям и адаптации. Общая проблема – зависимость от экспертов и недостаточная гибкость – подчеркивает необходимость улучшения систем управления проектами для повышения общей эффективности обеих компаний.

Для устранения выявленных недостатков и ограничений в системах принятия управленческих решений (СПУР) компаний ООО «Кэпитал перформ» и ООО «АПХ «Мираторг», предлагается внедрение комплексной стратегии цифровой трансформации, направленной на решение ключевых проблем и создание устойчивой, эффективной и гибкой системы ПУР.

Внедрение Цифровой Системы Управления Знаниями (ЦСУЗ) позволяет агрегировать, систематизировать и эффективно распространять опыт и экспертизу, используя цифровые инструменты, а также интегрировать анализ больших данных, что особенно актуально при работе с большими объемами информации, характерными для современной бизнес-среды.

Для ООО «Кэпитал перформ» решение проблем, связанных с масштабируемостью, зависимостью от экспертов и единообразием качества, требует активной систематизации и стандартизации знаний, а также цифровой формализации процессов (ЦФППР) для автоматизации рутинных этапов и внедрения data-driven подходов.

Для ООО «АПХ «Мираторг» повышение гибкости, стимулирование инноваций и учета индивидуальных потребностей достигается путем децентрализации принятия решений и предоставления сотрудникам необходимых цифровых инструментов и платформ для обучения, поддержки и контроля.

Комплексное внедрение инструментов цифровой трансформации, включающих ЦСУЗ, ЦФППР и инструменты поддержки делегирования полномочий, направлено на повышение скорости, обоснованности и гибкости управленческих решений, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей компаний и повышению их конкурентоспособности. Без должного внимания к цифровой трансформации компании рискуют утратить релевантность в быстро меняющемся цифровом ландшафте.

Таким образом, внедрение цифровых инструментов значительно повлияло на оперативность и качество управленческих процессов в обеих организациях. В ООО «Кэпитал перформ» применение систем управления позволило сократить среднее время принятия решений с 10 до 6 часов в оптимистичном сценарии. Это свидетельствует о том, что цифровизация процессов управления не только ускоряет принятие решений, но и способствует более эффективному использованию ресурсов. Аналогичные результаты были получены и в ООО «АПХ «Мираторг», где делегирование полномочий в сочетании с цифровыми инструментами привело к снижению времени реагирования на запросы с 12 до 8 часов в оптимистичном сценарии. Это подтверждает, что цифровая трансформация способствует не только ускорению процессов, но и повышению уровня ответственности и вовлеченности сотрудников.

Вывод. Исследование показывает, что внедрение инструментов цифровой трансформации является ключевым фактором для повышения эффективности управленческих решений. Компании, которые активно используют цифровые технологии, способны быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и более эффективно реагировать на потребности клиентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баймуханова, С. Б. Автоматизация управленческого учета: повышение эффективности принятия решений / С. Б. Баймуханова, А. Д. Нысанова // Наука и инновационные технологии. – 2024. – № 1(30). – С. 78-86. – DOI 10.33942/sit1166. – EDN CVSXKN.
2. Деминг, Э. Выход из кризиса : практическое руководство / Э. Деминг. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблицер, 2026. - 418 с. - ISBN 978-5-9614-5264-8.
3. Друкер, П. Ф. (1909–2005). Эффективный руководитель : [полное руководство к действию — как достичь желаемого результата] / П. Ф. Друкер ; [пер. с англ. О. Л. Чернявской]. — Москва [и др.] : Вильямс, 2007. — 222 с.; 21 см.; ISBN 978-5-8459-1265-7.
4. Иовлева, О. В. Стратегическое планирование как основа принятия управленческих решений / О. В. Иовлева, Е. В. Токарь // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 4(101). – С. 65-72. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-4-65-72. – EDN TZKOWA.
5. Новикова, Ю. В. Исследование факторов повышения эффективности методов принятия управленческих решений при воспроизводстве жилищного фонда в современных условиях / Ю. В. Новикова, В. Р. Ковальчук // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 15-23. – EDN SKINNE.

6. Чарыева, Г. Анализ работы и решение проблем при принятии эффективных управленческих решений / Г. Чарыева, Г. Атаева // Академическая публицистика. – 2024. – № 11-1. – С. 312-316. – EDN HCROSM

7. Питерс, Т. В поисках превосходства: секреты успешных компаний / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва: Альпина Паблшер, 2011. – 130 с.

8. Официальный сайт «Кэпитал перформ» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1187746526725_ooo-kepital-perform#related.

9. Официальный сайт «Мираторг» – Электронный ресурс – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1077763208874_ooo-apkh-miratorg.

FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The paper considers the features of managerial decision-making in the context of digital transformation. A semantic analysis of the definition of «managerial decision» in the context of digitalization has been carried out, which made it possible to identify the main semantic components of the concept under consideration and propose an author's interpretation of the definition. Digital tools that can be used to improve the efficiency of the management decision-making process are considered. The specific features of the use of digital technologies in the process of making managerial decisions in the activities of enterprises of Capital Perform LLC and APH Miratorg LLC are analyzed. The advantages and disadvantages of using digital technologies for the management decision-making process in the activities of Capital Perform LLC and APH Miratorg LLC are highlighted. The directions of increasing the efficiency of the management decision-making process in Capital Perform LLC and APH Miratorg LLC based on the use of digital tools are proposed.

Keywords: management decisions, digital technologies, digitalization, interconnection, process, business processes.

Dubyk S.V., Kotova V.S.

Scientific supervisor: Yaluner A.F. Cand.Econ.Sci., associate professor

Donetsk State University

E-mail: sofia.dubyk@gmail.com, kotova10.07@mail.ru

УДК 766:159.937

ВАЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ФИРМЕННОГО ЗНАКА ДЛЯ БИЗНЕСА

Дудзинская А.Ю.

*Научный руководитель: Медведева Е.Р., канд. пед. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация: Фирменный знак – главный элемент айдентики и лицо компании. Рассмотрение знаков как культовых знаков на примере известных марок машин.

Ключевые слова: графический дизайн, фирменный знак, айдентика, узнаваемость, ассоциация, культовый знак.

Вступление. Актуальность темы обусловлена необходимостью изучить причины становления фирменных знаков известными по всему земному шару на самых успешных примерах, а также изучить их значимости для бизнеса.

По нашему мнению, фирменный знак вполне можно назвать той самой «звездой» бизнеса, которая своим сиянием, то есть особыми чертами выделяет его на фоне всего «ночного неба с конкурентами». Ключевое значение имеет заложенный в знак смысл, формирующий первичное восприятие компании: мощь, авторитет, дружелюбие, высокое качество продукции, практичность, изыск, удобство использования и доступные цены.

Целью исследования является рассмотрение понятия «фирменный знак», рассмотрение его важности для бизнеса и воздействие на общество.

Основная часть. Фирменный знак – неповторимая и уникальная часть графики, которая может располагаться рядом с названием компании или использоваться отдельно, при этом оставаясь полным её олицетворением. Знак может быть абстрактной формы или изображать минималистичную иллюстрацию товаров, услуг, предлагаемых компанией. Он позволяет передать дополнительную информацию, добавить эмоциональный акцент. Тот фирменный знак, который у потребителей прочно ассоциируется с компанией, имеет возможность успешно применяться, когда необходима «ненавязчивая» маркировка [1].

Идентификационный графический элемент – основа визуальной коммуникации бренда компании и именно с неё начинается фирменный стиль или айдентика. Благодаря грамотно подобранной айдентике, дизайн которой отталкивается от фирменного знака, привлекается определенная аудитория (в зависимости от пола, возраста, покупательной способности, различных интересов, социального положения в обществе и т.д.), что помогает компании адаптировать свой продукт или услугу, вводить новые инновации, учитывая характеристики своих клиентов.

Обычно знак создается упрощённым: с минимальным количеством деталей и цветов (около 3-4), чтобы у общества быстро и легко сформировалась в голове картинка-ассоциация с компанией. Простота позволяет дизайну быть более многогранным. Минималистский подход дает возможность использовать логотип практически везде. Также, чаще всего, он максимально подгоняется в рамки «дизайна вне времени» - и это довольно правильная позиция, чтобы не возникла необходимость видоизменять его спустя несколько десятилетий.

Шрифт является немаловажной деталью: согласно отчёту Лаборатории исследований удобства использования программного обеспечения (SURL) при Учительском государственном университете, люди связывают шрифты с определенными качествами и чертами. Так, универсальные шрифты Arial и Times New Roman ассоциируются у большинства потребителей со стабильностью, зрелостью или конформизмом. Тогда как шрифт Comic Sans считается «счастливым», «юношеским» и

«случайным». Читабельность и разборчивость шрифта являются главными его характеристиками [2].

Фирменный знак подразделяется на следующие виды: графические представляют собой только визуальный символ, без текста, уместны узнаваемые образы: люди, животные, растения, а иногда – только геометрические фигуры и линии. Для того чтобы он получился ярким и уникальным, в процессе создания графического логотипа используют авторские рисунки и фирменные цвета; комбинированные – это тот случай, когда текст и графика работают совместно, иногда к такому фирменному знаку добавляют год основания, страну или слоган компании; фирменные знаки, имеющие вид герба – их можно было бы отнести к комбинированным знакам, однако в гербах прослеживаются некоторые общие черты, которые и позволили выделить себя в отдельный вид фирменных знаков, гербы имеют следующие признаки: наличие рыцарского щита, лент, растений, животных, короны, разные виды оружия. Такие логотипы символизируют надёжность и добросовестность компании.

Выяснив, что подразумевает под собой фирменный знак, стоит обратить внимание на те самые особенности, которые могут сделать его действительно успешным:

1. Во-первых, создание ассоциаций, логотип должен формировать четкие и положительные образы, связанные с брендом, исключая двусмысленность и негативные интерпретации. Можно выделить 3 уровня ассоциаций: первый уровень - он наиболее очевидный, возникает в сознании мгновенно в процессе контакта с явлением или предметом, событием или фактом (рефлекторная реакция) [3], второй уровень ассоциаций отталкивается от пользы, которую получает целевая аудитория при взаимодействии с компанией или её продуктом, логотипы становятся похожими на графические ребусы, третий уровень – самый сложный для восприятия, в логотипе отображаются ощущения и эмоции от продукта или полученной услуги, используемый образ может иметь условное отношение к компании или не иметь его вовсе, логотип может сообщать об опасности, теплоте, изысканности и т.д.

2. Средство коммуникации: благодаря фирменному символу бренд имеет контакт с аудиторией посредством веб-сайтов, соцсетей, наружной рекламы и вывесок.

3. Немало важно привлечение интереса, пёстрый и легко узнаваемый дизайн мгновенно обращает на себя внимание и способствует привлечению новых клиентов, независимо от уровня осведомленности о бренде.

4. Передача информации: эмблема передает важные сведения о бизнесе, продукции или услугах, подчеркивая важные преимущества, историю бизнеса.

5. Выделение среди конкурентов также имеет значение, потому что уникальное оформление помогает бренду наглядно отличаться от аналогов и привлекать больше внимания.

6. Символ статус: простой и лаконичный значок известной торговой марки подчеркивает престиж владельца товара или услуги.

7. Эстетичность оформления: логотип является важным элементом общего стиля, гармонично сочетаясь с цветами, формами и типографикой.

8. Цветовая палитра и композиция должны восприниматься комфортно, не вызывая раздражения и конфликтов с окружающими графическими элементами.

9. Дизайн эмблемы должен учитывать предпочтения целевого сегмента потребителей и стилистику самого бренда, даже если выбран ретро-стиль с насыщенными оттенками и детализацией. Предлагаем рассмотреть, как фирменный знак может взаимодействовать с аудиторией: формировать доверие к торговой марке, повышать уровень узнаваемости. При просмотре рекламы на разного рода её носителях, обществу запоминаются предлагаемые товар или услуга, впечатления о них и знак с названием компании. И именно фирменный знак помогает найти способ связаться с организацией, то есть с большой долей вероятности увеличить её продажи, выстраивает

любовь и узнаваемость среди аудитории при помощи одной черты (цвет, форма, ассоциация и т.д.), приковывающей к себе быстрые взгляды.

В то время как одни знаки являются незаметными на рынке, другие стали культовыми и даже могут работать самостоятельно, в независимости от того, кому они принадлежат. Например, стоит обратить внимание на уникальные идентификационные графические элементы российских автопроизводителей, которые построили доверительные отношения с аудиторией за счёт своего минимализма, строгости и узнаются по таким чертам, как железная хищная птица, строгие цвета, строгие формы, формы, заставляющие стремиться, мчаться.

Фирменный знак УАЗ Патриот, который является олицетворением государственной автопромышленности Российской Федерации, ассоциируется с мощью, прочностью, значимостью, напоминает такую птицу орла с распахнутыми, большими крыльями, заключенного в кольцо. Шрифт, используемый для написания названия торговой марки, приведен в соответствие с графикой объемного знака: четкие формы, прямые линии, уверенность и строгость. Фирменным цветом является зеленый, имеющий уклон в сторону благородной, глубокой гаммы, отвечающей сегодняшнему духу бренда.

Логотип марки Lada напоминает стилизованную ладью – древнее морское и речное судно. Ладья – символ движения вперед, стремления к новым горизонтам. Выбор этого символа не был случайным: в то время советские автомобили стремились завоевать не только внутренний, но и международный рынок, и ладья, как символ путешествий, отражала эту амбицию. Буква «В» является отсылкой к Волжскому автозаводу (ВАЗ) и реке Волге, на берегу которой расположился город Тольятти.

Фирменный знак марки Aurus, созданной для высшей государственной власти нашей страны, представляет стилизованная четырёхлучевая звезда с вытянутыми боковыми лучами – она является символом правильного выбранного пути. В центре расположено название компании латинскими буквами. Aurus позиционирует себя как «благородный элемент российского автопрома» и обыгрывает в названии тройное смысловое значение: Aura – символ энергии, духа и тонких материй, проявление внутренней силы; Aurum – в переводе с латинского означает «золото» – благородный металл, символ роскоши, богатства и природных ресурсов России; Rus – международный знак России и эпическое имя народа Русь. Серебристая звезда символизирует превосходство и высочайшие стремления. Стоит обратить своё внимание на те самые детали, которые создают общее впечатление: название компании вписано в чёрной полосе, что обеспечивает мгновенное распознавание; вертикальные серебряные полосы на металлическом фоне – напоминают решётку радиатора автомобиля класса «люкс», намекая на автомобильный домен бренда; золотой контур – добавляет дополнительный штрих элегантности и престижа.

Перечисленные автопроизводители смогли удачно популяризировать свои фирменные знаки. Человек, который даже не интересуется и не владеет машиной, легко распознает по знаку любого члена этой легендарной российской линейки автомобилей. Они также «подогрели» интерес к себе и одновременно сделали комплимент своим клиентам, создав качественную фирменную продукцию со своим уникальным дизайном, обозначив её своей «подписью» – культовым знаком. Коллекция фирменной продукции начинается от повседневной одежды и разными мелкими деталями по типу брелка, рамки номерного знака и т.д. Особенно, распространено разнообразие элементов спортивной одежды, которые являются излюбленной частью гардероба водителей за счет своего комфорта – такой мерч (брендированная продукция с символикой компаний, мероприятий или знаменитостей для работников или фанатов) также популярен среди потенциальной аудитории, которая только планирует покупать машину, ведь наличие хотя бы одного небольшого товара от предпочитаемой компании

помогает человеку стать ближе к ней.

Таким образом, фирменный знак имеет огромное значение для бизнеса, ведь он помогает идентифицировать его, правильно расположить аудиторию к себе, также он может стать своеобразной маркировкой товара.

Выводы. Фирменный знак – уникальный графический элемент, который может располагаться рядом с названием продукта, услуги. Он дает возможность передать дополнительную информацию, добавить эмоциональный или смысловой акцент. Он бывает как графическим, так и комбинированным, также в виде герба. Некоторые фирменные знаки становятся настолько популярными – культовыми, что могут использоваться в виде отдельного элемента дизайна предметов постоянного пользования аудитории. А также они могут служить в качестве маркировки фирменной продукции, что помогает повышать продажи и увеличивать известность компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Майкл Э. Создание логотипов. Самые современные разработки Эйри Д. Логотип и фирменный стиль. Руководство дизайнера: учебник / Эйри Д. – пер. с англ. ООО Издательство «Питер», 2011: ООО Издательство «Питер», 2011. – 216 с.

2. Борисов. М. Как логотип компании может повлиять на поведение покупателя [Электронный ресурс]: [HUSSE], 14.10.2019. – URL: <https://hussle.ru/kak-logotip-kompanii-mozhet-povliyat-na-povedenie-pokupatelya/> (дата обращения: 17.02.2026).

3. Создавая дизайн логотипа. Ассоциации первого уровня [Электронный ресурс]: [Mind-Expert Corporate & Personal Branding], 14.10.2019. – URL: <https://mind-expert.ru/articles/associacii-pervogo-urovnya/> (дата обращения: 15.02.2026).

4. Верт А., Байчорова Ю., Зуйкова А., Мерч как стиль жизни: для чего создают брендированную продукцию [Электронный ресурс]: [Блог Я Практикума], 21.09.2022. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-merch-kak-ego-sozdat/> (дата обращения: 13.02.2026).

5. Влияние современного дизайна на восприятие мира / А. О. Радионов, А. Н. Тувышкина // Материалы VIII Международной научной конференции «Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности». – Донецк, 2023. – С. 127-128.

THE IMPORTANCE OF A BRAND NAME FOR A BUSINESS

Annotation. A brand name is the main element of the company's identity and face. Consideration of signs as iconic signs using the example of well-known car brands.

Keywords: graphic design, brand name, identity, recognition, association, cult sign.

Dudzinskaya A.Y.

Scientific adviser: Medvedeva E. R., Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences

Donetsk State University

E-mail: dudzinal@mail.ru

УДК 910.1

ВЛИЯНИЕ АНТРОПОСФЕРЫ НА ИЗМЕНЕНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ ГЕОГРАФИЧЕСКОЙ ОБОЛОЧКИ ЗЕМНОГО ШАРА

Дудник М.Д.

*Научный руководитель: Чижикова О. А., канд. геогр. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Данная статья представляет собой всестороннее исследование концепции антропосферы, введенной выдающимся русским географом и антропологом Дмитрием Николаевичем Анучиным в 1902 году.

Ключевые слова: антропосфера, изменение климата, географическая оболочка, пластиковое загрязнение, антропогенное воздействие, природопользование.

Актуальность исследования. В современном мире, характеризующемся беспрецедентным уровнем технологического развития и глобализации, вопрос о взаимоотношениях человеческого общества и окружающей среды приобретает критическую актуальность. Планета Земля, представляющая собой сложную систему взаимосвязанных оболочек – литосферы, гидросферы и атмосферы – на протяжении миллионов лет развивалась под влиянием естественных геологических и биологических процессов. Однако с появлением и развитием человека, обладающего уникальной способностью к преобразующей деятельности, эти процессы претерпели кардинальные изменения. В начале XX века выдающийся русский ученый Д.Н. Анучин ввел в научный оборот понятие «антропосфера», обозначив им качественно новую сферу, сформированную человеческой активностью. Эта концепция стала предвестником современного понимания того, что человек не просто обитает в природе, но активно формирует ее, становясь ключевым геобразующим фактором. Настоящая статья посвящена глубокому анализу антропосферы, ее исторического становления, а также детальному рассмотрению тех глобальных экологических трансформаций, которые стали прямым следствием человеческой деятельности. Осуществляем исследование влияния человека на каждую из земных оболочек, подкрепляя анализ актуальными данными и визуализациями, чтобы представить целостную картину современного экологического кризиса и подчеркнуть неотложность поиска новых путей устойчивого сосуществования с планетой.

Основная часть. История научного познания взаимоотношений человека и природы в России неразрывно связана с именем Д.Н. Анучина, жившего в период с 1843 по 1923 год. Этот выдающийся ученый, проявивший себя как географ, антрополог, этнограф, археолог и музеевед, стал истинным основоположником научного изучения этих дисциплин в стенах МГУ им. М.В. Ломоносова. Его вклад в науку поистине огромен и охватывает такие области, как этническая антропология, антропогенез, этнография, первобытная археология, общая физическая география, страноведение и история науки. Творческий путь Анучина отмечен множеством фундаментальных работ, которые до сих пор сохраняют свою актуальность. Важнейшей вехой в науке стал 1902 год, когда Анучин ввел в оборот термин «антропосфера». Под этим понятием он подразумевал особую сферу человека, которая выделилась из состава географической оболочки и биосферы в результате сложнейших процессов антропосоциогенеза. Чтобы понять суть антропосферы, нужно рассмотреть Землю как геологическое явление, состоящее из трех основных оболочек: твердой литосферы, водной гидросферы и воздушной атмосферы. Именно на контакте этих сфер зародилась органическая жизнь, развившаяся в две формы – растительный и животный миры, которые в совокупности образовали биосферу. Эволюция биосферы привела к появлению человека, который, благодаря своей

уникальной способности к производительной деятельности, создал трансформированную среду своего обитания – антропосферу. Это событие ознаменовало фундаментальный переход от биологических к социальным формам развития материи. Образование антропосферы стало прямым следствием эволюции и усложнения процессов природопользования, и в этой сфере теперь неразрывно сосуществуют естественные законы развития материи и социальные законы развития общества [2].

Как отмечает выдающийся географ Б. Б. Родоман, законы природы никуда не исчезли, ведь по этим законам по-прежнему рождается, дышит и умирает человек, прорастает трава в трещинах асфальта и разрушаются берега искусственных водохранилищ. Однако природные законы уже никогда не будут основной причиной изменений не только человеческого общества, но и всей природы на Земле. Наступление людей на природную среду настолько стремительно, что медлительная дарвиновская эволюция и сравнительно медленные процессы в недрах планеты не успеют создать на Земле ни нового вида животных, ни материка или океана до того, как люди целиком возьмут дело преобразования природы в свои руки. Развитие поверхностного слоя Земли окончательно стало определяться прогрессом человеческого общества.

В современную эпоху последствия влияния антропосферы на географическую среду стали многообразными и зачастую неконтролируемыми, причем многие из них имеют отложенный эффект. Одной из главных проблем является глобальное изменение климата на основе усиления тепличного эффекта, вызванного выбросами метана, других газов, аэрозолей и радиоактивных газов, а также изменением концентрации озона. По данным GlobalCarbonBudget, в 2025 году концентрация CO₂ в атмосфере достигла рекордных 425.7 ppm, что на 52% выше доиндустриального уровня. Ослабление озонового экрана привело к образованию огромной «озоновой дыры» над Антарктидой и множества «малых дыр» в других регионах планеты. Человеческая деятельность затронула даже ближайшее космическое пространство, которое подвергается активному замусориванию. Загрязнение атмосферы ядовитыми веществами ведет к выпадению кислотных дождей, а в разрушении озонового слоя активно участвуют фреоны, диоксид азота, водяные пары и другие газовые примеси [4].

Кризис затронул и Мировой океан, который загрязняется нефтепродуктами, тяжелыми металлами и сложноорганическими соединениями. Согласно отчетам UNEP за 2025 год, ежегодно в водные экосистемы попадает от 19 до 23 миллионов тонн пластикового мусора. В океане захораниваются ядовитые и радиоактивные вещества, а воды насыщаются углекислым газом из атмосферы. Строительство плотин и гидросооружений разрывает нормальные экологические связи между океаном и водами суши. Параллельно наблюдается истощение и загрязнение как поверхностных, так и подземных вод, что нарушает их естественный баланс. Локальные участки и целые регионы страдают от радиоактивного загрязнения, связанного с аварией на Чернобыльской АЭС, эксплуатацией атомных устройств и испытаниями ядерного оружия. На поверхности суши продолжают скапливаться ядовитые вещества, бытовой мусор и промышленные отходы, особенно неразлагающиеся пластмассы, в которых возникают вторичные химические реакции с образованием новых токсичных веществ.

Процесс опустынивания планеты углубляется, а площади существующих пустынь расширяются. Сокращение площадей тропических и северных лесов ведет к уменьшению выработки кислорода и массовому исчезновению видов флоры и фауны. Хотя по данным ФАО темпы обезлесения несколько замедлились до 10.9 млн гектар в год в период 2015-2025 годов, общие потери остаются критическими – только в 2024 году было потеряно 8.1 млн гектар девственных лесов. Нарушение регионального и глобального равновесия создает незаполненные экологические ниши, которые занимают нежелательные организмы – вредители, паразиты и возбудители новых болезней.

Вероятно, именно так возник и распространился вирус иммунодефицита человека, вызывающий СПИД, а также возбудители лейкозов скота и коровьего бешенства. К этому добавляется абсолютное перенаселение Земли и относительное региональное демографическое переуплотнение. В городах и селах растет шумовое загрязнение, уровень стресса, загрязнение воздуха и почв, а высотные дома создают «зрительную агрессию». Напряженный темп городской жизни ведет к потере социальных связей и возникновению «психологической усталости». Несмотря на глобальную целостность человечества, отсутствие социального единства сохраняет угрозу военных конфликтов, как показал кризис в Персидском заливе, где страны проигнорировали экологические угрозы ради частных проблем [1].

Загрязнения поступают в атмосферу в виде аэрозолей и газообразных веществ. Главными источниками взвешенных частиц являются промышленность строительных материалов, производство цемента, открытая добыча угля и руд, а также черная металлургия. Ежегодно в атмосферу поступает около 60 млн тонн антропогенных аэрозолей, что меньше природных объемов, но все же значительно. Однако 80-90% всех антропогенных выбросов составляют газы, прежде всего соединения углерода, серы и азота. Углекислый газ провоцирует парниковый эффект, а угарный газ от двигателей крайне ядовит. Соединения азота, такие как окись и перекись азота, образуются при работе двигателей и сжигании отходов. Наибольшую опасность представляет сернистый газ, выбросы которого при сжигании топлива и выплавке металлов в два раза превосходят природные. Самые высокие концентрации сернистого газа наблюдаются в северном полушарии, над США, Европой и Россией.



Рис. 1. Содержанию CO₂ в атмосфере

С выбросами серы и азота напрямую связано выпадение кислотных дождей. Двуокись серы и окислы азота соединяются в воздухе с парами воды, превращаясь в разбавленные серную и азотную кислоты. Выпадая с осадками, они нарушают кислотность почвы, губят хвойные леса и уничтожают жизнь в водоемах – от рыб до микроорганизмов [5]. Кислотные дожди разрушают мосты и памятники, распространяясь на тысячи километров. Например, промышленность Великобритании и Германии виновна в кислотных осадках в Скандинавии. Основные регионы этой проблемы включают США, Европу, Россию, а также Японию, Китай и Бразилию. Ученые настаивают на сокращении выбросов и запрете высокосернистого топлива.

Загрязнение гидросферы бывает физическим, химическим и биологическим. Физическое загрязнение – это прежде всего тепловое воздействие от ТЭС и АЭС, из-за

которого реки не замерзают, а вода «цветет» и теряет кислород, что губит рыбу. Химическое загрязнение связано с тяжелыми металлами, удобрениями и нефтью от транспорта и промышленности. Биологическое загрязнение создается микроорганизмами из стоков пищевой, химической промышленности и животноводства. Мировой океан загрязняется через речной сток, приносящий металлы и органику, а также через атмосферные осадки, с которыми попадают свинец, ртуть и пестициды [3].



Рис.2. Расположение концентрации пластика в Мировом океане [7]

На карте показано распределение пластикового мусора в Мировом океане и то, как океанские течения способствуют формированию гигантских мусорных пятен.

Пластик не распределен равномерно. Он скапливается в определенных областях, которые на карте обозначены как «зоны накопления». Самые крупные из них находятся в северной части Тихого океана (так называемое «Большое тихоокеанское мусорное пятно»), в северной части Атлантического океана и в южных частях Тихого, Атлантического и Индийского океанов.

Эти зоны накопления совпадают с расположением глобальных систем океанских течений, известных как океанские круговороты. Это большие, медленно вращающиеся воронки воды. Течения захватывают мусор, попадающий в океан с суши, и постепенно переносят его к центру этих воронок, где вода более спокойная. Мусор оказывается в ловушке и накапливается годами.

Карта использует цветовую кодировку для обозначения плотности пластика:

- Серый (0-50 тыс. шт/км²): Низкая концентрация, часто встречается вдоль побережий и на периферии мусорных пятен.
- Очень светлый серый (50-150 тыс. шт/км²): Средняя концентрация.
- Светло-серый (350-700 тыс. шт/км²): Высокая концентрация.
- Темно-серый (700 тыс.-3,5 млн шт/км²): Экстремально высокая концентрация.

Наибольшая концентрация наблюдается именно в «внутренних зонах накопления», что подтверждает идею о том, что течения сгоняют мусор в центр.

Литосфера также страдает от хозяйственной деятельности. Масштабная добыча ископаемых опустошает месторождения, нарушая природные процессы. Откачка грунтовых вод и газов лишает земную кору упругости, что вместе с весом городов

вызывает проседание коры и антропогенные землетрясения, особенно у водохранилищ. Взрывы и деятельность в горах провоцируют сейсмическую активность, оползни и лавины. Химическое влияние на литосферу проявляется во внесении чужеродных соединений, таких как пестициды и экотоксиканты, включая полиароматические углеводороды и полихлорированные бифенилы, которые сорбируются почвой и попадают в подземные воды. Таким образом, антропосфера стала пространством тотальной трансформации планеты, требующим немедленного изменения подходов к жизни на Земле [6].

Существование антропосферы ставит перед наукой новые задачи. Традиционные методы оценки токсичности, основанные на анализе однородных растворов, оказываются неприменимы к физически устойчивым фрагментам микропластика. Нам необходим концептуальный пересмотр структуры географической оболочки. Антропосфера – это не просто сумма загрязнений, а принципиально новое измерение планеты, состоящее из созданных человеком устойчивых материалов.

Выводы. В завершение стоит отметить, что современное человечество стало глобально целостным в экономическом и техническом плане, но все еще остается разобщенным социально и политически. Сохраняющаяся угроза военных конфликтов лишь усугубляет экологические риски, заставляя страны забывать о глобальных угрозах ради решения частных проблем. Признание антропосферы как полноправной части географической оболочки необходимо для разработки новых подходов к сохранению жизни на Земле и понимания нашей ответственности за будущее планеты.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Афанасьев Олег Евгеньевич Представление о природопользовании как историческом процессе формирования локального и регионального компонентов антропосферы // Псковский регионологический журнал. 2013. №15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/predstavlenie-o-prirodopolzovanii-kak-istoricheskom-protseesse-formirovaniya-lokalnogo-i-regionalnogo-komponentov-antroposfery> (дата обращения: 07.02.2026).
2. Маршалкович, А.С. Экология городской среды : курс лекций / М.И. Афолина; Нац. исследоват. Моск. гос. строит. ун-т; А.С. Маршалкович .— Москва : НИУ МГСУ, 2016 .— 319 с. : ил. — ISBN 978-5-7264-1269-6 (сетевое).— ISBN 978-5-7264-1268-9 .— URL: <https://lib.rucont.ru/efd/643140> (дата обращения: 07.02.2026)
3. Ackerman, D., 2014. The Human Age: The World Shaped by Us. W.W. Norton, New York. 352 pp.
4. Gu, J.-D., 2016. Biodegradation testing: so many tests but very little new innovation. Applied Environmental Biotechnology, 1(1): 92-95. <https://doi.org/10.18063/AEB.2016.01.007>
5. Gu, J.-D., 2018a. The endocrine-disrupting plasticizers will stay with us for a long time. Applied Environmental Biotechnology 3 (1): 61-64. <https://doi.org/10.26789/AEB.2018.01.008>
6. Gu, J.-D., 2018b. Bioremediation of toxic metals and metalloids for cleaning up from soils and sediments. Applied Environmental Biotechnology 3 (2): 48-51. <https://doi.org/10.26789/AEB.2018.02.006>
7. Schwarzenbach, R.P., B.I. Escher, K. Fenner, T.B. Hofstetter, C.A. Jonson, U. von Gunten and B. Wehrli, 2006. The challenge of micropollutants in aquatic systems. Science 313: 10721077. <https://doi.org/10.1126/science.1127291>

THE INFLUENCE OF THE ANTHROSPHERE ON CHANGING PATTERNS THE GEOGRAPHICAL ENVELOPE OF THE GLOBE

Abstract. This article is a comprehensive study of the concept of the anthroposphere, introduced by the outstanding Russian geographer and anthropologist Dmitry Nikolaevich Anuchin in 1902.

Keywords: anthroposphere, climate change, geographical shell, plastic pollution, anthropogenic impact, nature management.

Dudnik M.D.

Scientific supervisor: Chizhikova O. A., Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor
Donetsk State University

E-mail: chilionelove@yandex.ru

УДК 330.322

КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СТАДИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Ефимова А.А.

*Научный руководитель: Давлианидзе Я.С., канд. экон. наук, зав. кафедрой
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье обозначена роль угля в мировой экономике на фоне растущей конкуренции со стороны альтернативной энергетики. Выделена проблема недостаточного инвестиционного потенциала угледобывающих предприятий в условиях ограниченного доступа к внешним заемным средствам. Обосновывается тезис о том, что невозможно обеспечивать устойчивую инвестиционную активность и концентрацию капитала исключительно за счет рыночных механизмов. Представлен структурированный перечень эффективных инструментов государственной поддержки для активизации инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий.

Ключевые слова: амортизация, инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, ресурсы, угольная отрасль.

Угольная промышленность, оставаясь важнейшим элементом топливно-энергетического комплекса многих стран, сталкивается с беспрецедентным комплексом вызовов. С одной стороны, это растущее давление в рамках глобального энергоперехода, ужесточение экологических стандартов и высокая волатильность рынков. С другой – внутренние системные проблемы: критический износ основных фондов, возрастающая капиталоемкость новых проектов в труднодоступных регионах и хроническая нехватка долгосрочных инвестиций. В этих условиях стадия реализации инвестиционного проекта становится ключевым этапом, где закладывается не только его будущая экономическая эффективность, но и устойчивость всего предприятия. Оптимизация инвестиционной деятельности на этой стадии является критически важной для сохранения конкурентоспособности и обеспечения технологического перевооружения отрасли.

Вопросы управления инвестиционными проектами в целом и в сырьевых отраслях в частности широко освещены в трудах как отечественных, так и зарубежных ученых. Методологическую основу составляют работы классиков финансовой теории (У. Шарп, Ф. Рейли) и управления проектами (Г. Керцнер, PMI). Специфика оценки капиталоемких сырьевых проектов раскрыта в исследованиях А. Дамодарана и Дж.Д. Финнерти. Применительно к условиям российской экономики значительный вклад внесли И.В. Липсиц, В.В. Ковалев, А.С. Марголин и другие ученые, разработавшие методики оценки эффективности инвестиций. Однако существует разрыв между теоретическими моделями и практическими инструментами оперативного управления инвестициями в условиях высокой неопределенности, характерной для угольной отрасли.

Целью данной статьи является разработка научно обоснованного комплекса мероприятий по оптимизации инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий на стадии реализации проекта.

Несмотря на активное развитие альтернативной энергетики, уголь продолжает сохранять статус ключевого и экономически доступного энергоресурса. Его значение для мировой энергосистемы остаётся высоким: примерно 25% всей электроэнергии в мире производится на угольных электростанциях. Также уголь незаменим для металлургии – коксующиеся марки являются критически важным сырьём для производства стали, составляя около четверти от общемировой добычи.

В последние 10 лет отечественная угольная промышленность стабильно развивалась, как и экономика страны в целом. Объем добычи российского угля за это время вырос более чем в 1,3 раза, созданы новые предприятия, способные добывать до 297 млн тонн угля, следует из Программы развития угольной промышленности до 2035 г. (рис. 1).

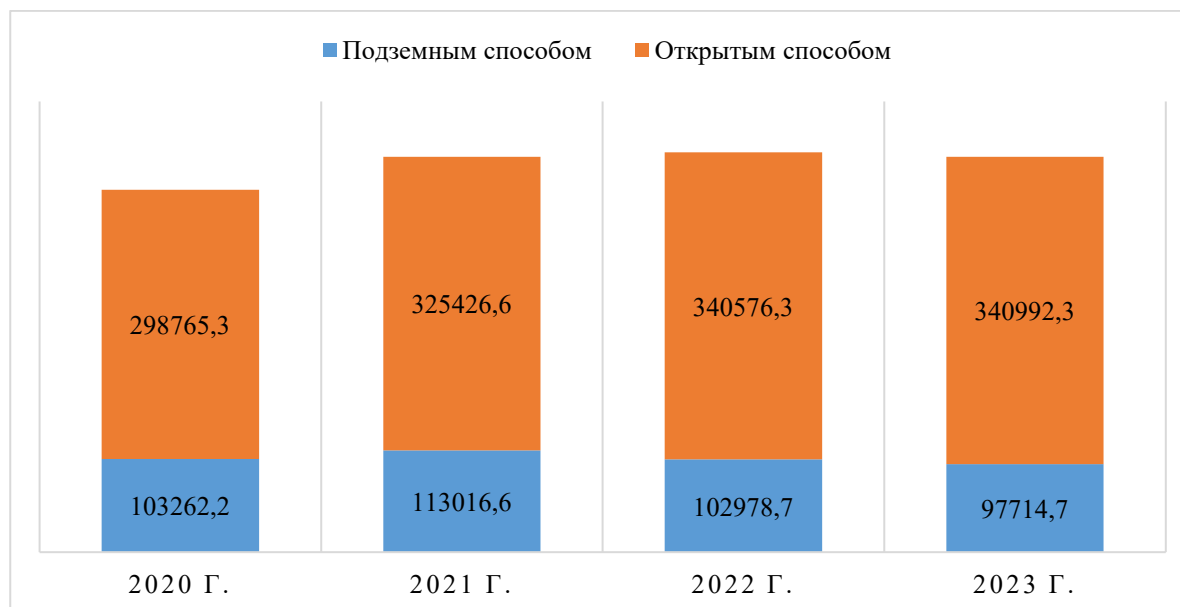


Рис. 1. Добыча угля в России, тыс. тонн [5]

Однако угольная отрасль сталкивается с комплексом сложных вызовов, включая глобальную энергетическую трансформацию, ужесточение экологических требований, циклические колебания рыночного спроса и высокие операционные риски. В данном контексте развитие угольной промышленности требует планомерного роста добычи, стабильного возобновления производственного потенциала отрасли на основе реконструкции и технического перевооружения предприятий.

Основным финансовым механизмом и драйвером для реализации масштабных проектов является инвестиционная деятельность. Однако инвестиционная деятельность, которая обеспечивает развитие угольной промышленности, находится в кризисе, что способствует к катастрофическому состоянию шахтного фонда, машин и оборудования.

Медленно осуществляется реформирование, внутренние финансовые ресурсы недостаточны для развития шахтного фонда, внешние источники международных финансовых организаций на реструктуризацию отрасли поступают частично [1]. Резкое сокращение национального дохода и дефицит государственного бюджета не дают возможности обеспечения централизованными финансовыми ресурсами инвестиционных программ.

Предприятия не имеют достаточных средств для реальных инвестиций: большинство шахт являются неприбыльными, а шахты, которые имеют прибыль, часто используют его на потребление. За годы гиперинфляции накопленные амортизационные фонды чрезвычайно обесценились, а для их возобновления индексации основных фондов были недостаточными. Таким образом, состоялось почти полное разрушение инвестиционной сферы, сокращения объемов капитальных вложений как государственных централизованных, так и осуществляемых за счет средств предприятий.

Независимо от уровня развития рыночных отношений экономика не имеет автоматического регулятора инвестиционной активности и концентрации

соответствующих ресурсов. Для обеспечения конструктивного и комплексного вмешательства государства в этот процесс необходима адекватная политика, которая обеспечивает рациональное и эффективное взаимодействие методов государственного (прямого и непрямого) и рыночного регулирования. Регулирование включает управление государственными инвестициями, а также условиями инвестиционной деятельности и контроль за ее выполнением (рис. 2).

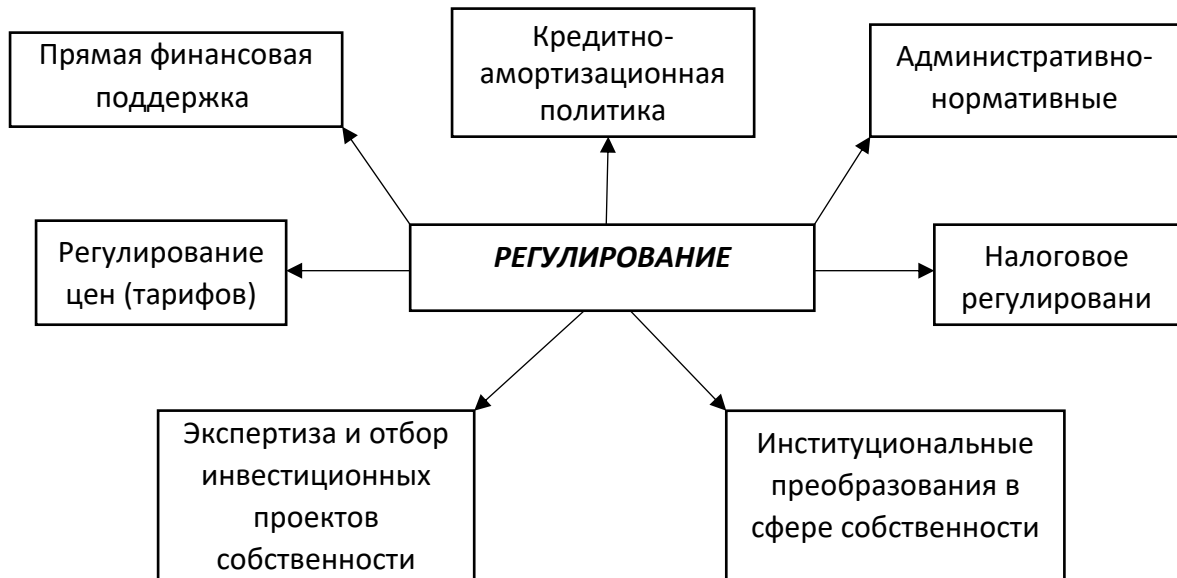


Рис. 2. Регулирование инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий

Регулирование условий инвестиционной деятельности осуществляется с помощью:

1. Налоговое регулирование, включающее дифференциацию субъектов и объектов налогообложения, налоговых ставок и предоставление целевых льгот.
2. Кредитно-амортизационная политика, реализуемая, в том числе, через механизмы ускоренной амортизации основных производственных фондов.
3. Прямая финансовая поддержка в формах дотаций, субсидий, субвенций и бюджетных займов.
4. Административно-нормативные меры, такие как установление государственных стандартов и технических регламентов.
5. Институциональные преобразования в сфере собственности, включая процессы разгосударствления и приватизации.
6. Регулирование цен (тарифов) на продукцию и услуги естественных монополий и социально значимых товаров.
7. Экспертиза и отбор инвестиционных проектов, осуществляемые уполномоченными государственными органами.

Угольной промышленности нужна государственная поддержка. При ограниченности средств целесообразно перейти от безвозвратного бюджетного финансирования к использованию централизованных капиталовложений за счет государственного кредита, который является одним из элементов механизма стимулирования, который может быть использован для целеустремленного развития отрасли.

При современном состоянии экономики важнейшими направлениями инвестиционной политики является поиск инвестиционных финансовых ресурсов собственных и ссудных, коренное изменение традиционной системы мобилизации средств в инвестирование, повышение роли собственных ресурсов предприятий,

привлечения внебюджетных источников, коммерческого и частного капиталов. Инвестиционная деятельность должна осуществляться с помощью нового экономического механизма, основанного на взаимодействии методов плановой и рыночной регуляции.

Для создания такого механизма необходимо:

- обеспечить государственную поддержку инвестиционной сферы отрасли на основе приоритетов ее реструктуризации, планирования и прогнозирования инвестиционной деятельности, разработки целевых комплексных программ из отдельных направлений деятельности и объектах ведения хозяйства, конкретизация которых заканчивается разработкой бизнес-планов;

- усовершенствовать методологические, правовые и нормативные положения формирования и использования финансово-кредитного механизма обеспечения инвестирования ресурсами с применением бюджетных, кредитных методов, самофинансирования, лизинга.

Для укрепления инвестиционного потенциала угледобывающих предприятий необходимо повысить роль внутренних источников финансирования – амортизации и нераспределенной прибыли. Ключевым шагом является восстановление амортизационных отчислений в качестве стабильного и целевого источника инвестиций [4]. Для расширения возможностей самофинансирования и защиты накоплений от инфляционного обесценения рекомендуется внедрение механизма ускоренной амортизации. Данный механизм позволяет аккумулировать значительную часть амортизационного фонда в первой половине срока службы нового оборудования, что повышает финансовую гибкость предприятия.

Для принятия экономически обоснованных решений об использовании ускоренной амортизации требуется:

- разработка и внедрение методики расчета оптимального объема амортизационного фонда;

- корректировка норм амортизационных отчислений на основе фактических сроков службы техники с применением повышающих коэффициентов.

Принципиально важным является обеспечение строго целевого использования амортизационного фонда исключительно на обновление основных средств, исключая его расходование на текущие нужды или потребление.

Следует разработать механизм привлечения иностранных инвестиций, отечественной коммерческой доли капитала, сбережений населения в привлекательные для инвесторов объекты, которые дают прибыль с гарантированным получением в четко финансовый срок.

Для стимулирования инвестиционной активности предпринимательских структур необходимо установить комплекс законодательных льгот. Ключевыми мерами должны стать:

- предоставление льготных условий по инвестиционным кредитам;

- освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость при приобретении оборудования, строительных материалов и конструкций, предназначенных для реализации инвестиционных проектов;

- стимулирование организаций-участников инвестиционных проектов (строительно-монтажных, проектных, производителей технологического оборудования, поставщиков материальных ресурсов) путем освобождения от налога на прибыль, полученную от работ и поставок в рамках конкретного проекта.

Участие банковского капитала в инвестиционных проектах угольной промышленности может существенно увеличиться в результате законодательной отмены ограничений на инвестиционные вложения банковских средств в реальные инвестиции, предоставлении банкам права принимать участие в делении

инвестиционной прибыли, приобретении части акций объектов, созданных при участии банковского капитала. Требуют обоснования законодательные акты: о предоставлении банкам, которые осуществляют кредитование инвестиционной деятельности в размере не меньше 25% общего кредитного портфеля, дополнительные централизованы кредитные ресурсы за сниженными процентными ставками и более выгодными льготными нормами создания обязательного резерва средств.

Также следует использовать доходы от приватизации государственной собственности, акционирования больших и средних предприятий на этапе денежной приватизации для финансирования инвестиционных проектов угольной промышленности, установить с этой целью шкалу отчислений конкретно для отрасли.

Таким образом, реализация предложенного комплекса мероприятий позволяет перевести инвестиционную деятельность из режима реагирования на проблемы в режим активного управления. Это обеспечивает достижение ключевых целей проекта – соблюдение утверждённых бюджетов и сроков, повышение технологической эффективности создаваемых объектов, снижение операционных рисков и, как итог, рост инвестиционной привлекательности и стоимости угледобывающего предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Давлианидзе, Я. С. Механизм реструктуризации в системе управления предприятиями угольной промышленности / Я. С. Давлианидзе // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 1. – С. 27-32. – EDN RLJZU.
2. Левикина, Д. Э. Актуальные аспекты инвестиционной привлекательности угледобывающего предприятия / Д. Э. Левикина // Инновационные перспективы Донбасса : Материалы 8-й Международной научно-практической конференции, Донецк, 24–26 мая 2022 года. Том 5. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 127-131. – EDN JNARBP.
3. Полшков, Ю. Н. Управление бизнес-процессами и бизнес-планированием угледобывающей и углепотребляющих отраслей промышленности региона с использованием прикладных экономико-математических методов / Ю. Н. Полшков // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 206-213. – EDN FPFXYV.
4. Тофан, А. Л. Проектный подход в управлении внешней и внутренней средой предприятия / А. Л. Тофан // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 1. – С. 154-159. – EDN DCNMYS.
5. Угольная промышленность. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/>

A SET OF MEASURES TO OPTIMIZE THE INVESTMENT ACTIVITIES OF COAL MINING ENTERPRISES AT THE PROJECT IMPLEMENTATION STAGE

Abstract. The article outlines the role of coal in the global economy against the backdrop of growing competition from alternative energy sources. It highlights the problem of insufficient investment potential for coal mining enterprises due to limited access to external borrowing. The article argues that it is impossible to ensure sustainable investment activity and capital concentration solely through market mechanisms. It presents a structured list of effective government support tools to stimulate investment activities in coal mining enterprises.

Keywords: depreciation, investment activities, investment project, resources, coal industry.

Efimova A.A.

Scientific adviser: Davlianidze Y.S., Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: nastya_yefimova_03@mail.ru

УДК 330.322.01

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»

Закиров А.А.

*Научный руководитель: Ялунер А. Ф., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» в динамично изменяющихся условиях развития финансового рынка. Проанализированы основные направления инвестиционной политики банка и определены инструменты, применяемые ПАО «Сбербанк» для управления инвестиционной деятельностью. Проведена сравнительная характеристика системы управления инвестиционной деятельностью в ПАО «Сбербанк» и Банк ВТБ (ПАО), которая позволила определить сильные и слабые стороны действующей системы управления инвестиционной деятельностью в ПАО «Сбербанк». Выявлены ключевые проблемы, влияющие на эффективность инвестиционной деятельности и предложены направления ее совершенствования.

Ключевые слова: инвестиционная деятельность, управление, инвестиционная политика, финансовая устойчивость, банк, банковский сектор, финансовый институт.

Актуальность. В условиях нестабильности финансовых рынков, изменений денежно-кредитной политики, ужесточения требований регуляторов и усиления конкуренции в банковском секторе финансовые институты сталкиваются с необходимостью постоянной адаптации системы управления инвестиционной деятельностью под воздействие внешнего окружения. Развитие цифровых технологий, трансформация структуры активов, рост инвестиционных рисков требуют от банков разработки эффективной инвестиционной политики, обеспечивающей баланс между доходностью и надежностью вложений. Инвестиционная деятельность является ключевым источником формирования прибыли, поддержания рентабельности активов, финансовой устойчивости и конкурентоспособности банка на рынке финансовых услуг. Недостаточно эффективное управление инвестиционными ресурсами может привести к снижению доходности, росту издержек и повышению финансовых рисков. В связи с этим особую значимость приобретает совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью и повышение эффективности функционирования финансовых институтов в современных экономических условиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрению вопросов, связанных с управлением инвестиционной деятельностью предприятия и банковских организаций, посвящены работы таких ученых как: Казимагомедов А. А., Умарова К. А., Идирисова А. Т., Резников А. В., Замлелая А. Т., Абросимова О.С., П. Друкер, М. Портер, М. Миллер.

Несмотря на имеющиеся научные разработки, вопросы совершенствования системы управления инвестиционной деятельностью предприятия на уровне конкретного финансового института остаются недостаточно изученными, что и определяет выбор темы исследования.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования системы управления инвестиционной деятельностью на примере ПАО «Сбербанк».

Результаты исследования. Инвестиционная деятельность коммерческого банка представляет собой совокупность операций, направленных на размещение собственных и привлеченных средств в различные финансовые инструменты и проекты с целью устойчивого развития и получения дохода. В научной литературе инвестиционная деятельность описывается как составная часть общей финансовой стратегии банка, которая обеспечивает получение прибыли и диверсификацию рисков [2].

Так как инвестиционная деятельность является частью стратегии финансовых учреждений, возникает необходимость внедрять комплексный инструментарий, который обеспечит повышение эффективности ее реализации. Приоритетным инструментом эффективной реализации инвестиционной деятельности банков является управление. Управление инвестиционной деятельностью в банковском секторе обеспечивает эффективное использование активов, укрепление финансовой устойчивости, регулирование финансовых рисков, повышение конкурентоспособности и успешное долгосрочное функционирование банка. Однако, управление в банковском секторе имеет свои специфические особенности. Рассмотрим принципы управления инвестиционной деятельностью банка (табл. 1).

Таблица 1. Принципы управления инвестиционной деятельностью банка

Принцип	Содержание	Значение
Доходность	Обеспечение максимальной прибыли	Рост финансовых результатов
Ликвидность	Возможность превращения активов в денежные средства	Поддержание платежеспособности
Надежность	Минимизация инвестиционных рисков	Снижение вероятности потерь
Диверсификация	Распределение вложений по различным инструментам	Стабильность доходов

Современные тенденции развития банковской системы обуславливают необходимость стратегического подхода к управлению инвестициями, позволяющего учитывать совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность инвестиционной деятельности и обеспечивающих долгосрочную устойчивость финансового института. В числе ключевых внешних факторов, формирующих среду функционирования банков, выделяются требования Центрального банка РФ, уровень цифровизации процессов и общее состояние финансового рынка.

Анализ научной литературы позволяет выделить два взаимодополняющих подхода к обеспечению эффективности инвестиционной деятельности. Первый, представленный в работах А. В. Резниковой, А. Т. Замлелой и О. С. Абросимовой, делает акцент на внутриорганизационных механизмах: планировании, контроле и адаптивности [4]. Второй подход, развиваемый П. Друкером, М. Портером и Ф. Модильяни, фокусируется на внешней и портфельной стратегии: управлении рисками, балансе доходности и аналитике для построения устойчивой модели банка [5], [6], [7].

К. А. Умарова, А. Т. Идирисова отмечают, что в последние годы усиливается роль комплексного управления активами и пассивами, направленного на согласование инвестиционных решений с обязательствами банка. Данный подход позволяет повысить устойчивость кредитной организации и обеспечить оптимальное распределение ресурсов [3]. Но несмотря на широкую проработанность вопросов инвестиционного менеджмента в банковской сфере, в современных условиях и трансформации экономики и усиления внешних ограничений сохраняется необходимость совершенствования процессов управления инвестиционной деятельностью с учетом новых вызовов. Требуется интеграция стратегического планирования, риск-менеджмента и финансового анализа в единую систему принятия инвестиционных решений. Рассмотрим особенности управления инвестиционной деятельностью на примере финансового института ПАО «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк» является крупнейшей кредитной организацией Российской Федерации по объему активов, капитала и доле на рынке банковских услуг. По статистическим данным доля ПАО «Сбербанк» в банковском секторе составляет около 33%. Инвестиционная деятельность Сбербанка реализуется по нескольким основным

направлениям: кредитование корпоративного и розничного сектора, вложения в ценные бумаги, инвестиции в дочерние и зависимые общества, а также финансирование технологических и цифровых проектов. Не малую долю в структуре активов занимают операции с государственными и корпоративными облигациями, что обеспечивает диверсификацию рисков и стабильность доходов.

Управление инвестиционной деятельностью в ПАО «Сбербанк» осуществляется на двух уровнях. На стратегическом уровне высшее руководство и инвестиционный комитет формируют инвестиционную политику с учетом целей развития, требований регулятора и макроэкономики. На операционном уровне специализированные подразделения занимаются формированием портфеля, управлением рисками, контролем эффективности и анализом рынков.

Рассмотрим основные инструменты управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» (табл. 2)

Таблица 2. Основные инструменты управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк»

Направление управления	Содержание	Применяемые инструменты
Стратегическое планирование инвестиционной деятельности	Определение приоритетных направлений вложения капитала, формирование инвестиционной политики	Инвестиционная стратегия, сценарный анализ, минимизация рисков
Формирование и структурирование инвестиционного портфеля	Диверсификация активов по видам, уровням риска и срокам размещения	Государственные облигации, корпоративные облигации, акции, инструменты денежного рынка
Оценка эффективности инвестиционных решений	Анализ доходности и сопоставление ее с уровнем приемлемого риска	Показатели ROA, ROE, балансовая стоимость, чистая маржа и динамика доходности
Управление инвестиционными рисками	Контроль процентного, кредитного и рыночного рисков	Хеджирование, управление активами и пассивами
Цифровая поддержка инвестиционного процесса	Автоматизация анализа данных и контроля инвестиционных операций	Использование технологий Больших данных, систем внутреннего мониторинга и аналитических платформ
Контроль и внутренний аудит	Проверка соответствия инвестиционной деятельности выбранной стратегии	Внутренний аудит, регулярная отчетность

Данные таблицы 2 показывают, что инвестиционная стратегия ПАО «Сбербанк» основывается на комплексном подходе, включающем портфельное управление, многоуровневую систему контроля и стратегическое планирование. Немалую роль играет интеграция инвестиционных решений с системой управления активами и пассивами, что позволяет обеспечить баланс в структуре ресурсов и обязательств. Использование цифровых технологий и аналитических инструментов повышает качество принятия решений и положительно влияет на эффективность инвестиционной деятельности банков.

Для более наглядного понимания особенностей управления инвестиционной деятельностью целесообразно сравнить практику ПАО «Сбербанк» и Банк ВТБ (ПАО). Оба банка входят в число крупнейших кредитных организаций России и занимают значительную долю рынка, но их подходы к инвестиционному управлению имеют различия.

Рассмотрим сравнительную характеристику систем управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» и Банк ВТБ (ПАО) в табл. 3.

Таблица 3. Сравнительная характеристика системы управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» и Банк ВТБ (ПАО)

Критерий сравнения	ПАО «Сбербанк»	Банк ВТБ (ПАО)
Стратегия инвестиционной деятельности	Ориентация на диверсифицированный портфель, высокая доля государственных ценных бумаг	Ориентация на участие в государственном и корпоративном секторах, активное участие в крупных проектах
Доля рынка банковских активов	Около 33%	Около 20%
Подход к управлению рисками	Развитая система ALM, цифровой мониторинг, стресс-тестирование	Ориентация на государственную поддержку и нормативное регулирование
Рентабельность активов (ROA)	Высокий уровень	Ниже, чем у ПАО «Сбербанк»
Использование цифровых технологий	Активное применение технологии Больших данных и автоматических аналитических сервисов	Развитие цифровых сервисов, но меньшая интеграция аналитики в инвестиционные процессы
Основные преимущества	Цифровизация, масштаб, диверсификация	Поддержка крупных государственных проектов
Основные недостатки	Рост операционных расходов	Более высокая зависимость от отдельных сегментов

Сравнение показывает, что ПАО «Сбербанк» характеризуется более диверсифицированным инвестиционным портфелем и высоким уровнем цифровизации процессов управления инвестициями. В банке активно применяются инструменты управления активами и пассивами, стресс-тестирование и аналитические технологии.

Увеличение масштабов инвестиционной деятельности сопровождается ростом операционных расходов, что может снижать темпы роста рентабельности. Банк ВТБ (ПАО) ориентируется на крупные государственные и корпоративные проекты, что позволяет банку иметь более высокую стабильность, но одновременно повышает зависимость от отдельных сегментов рынка.

В целом можно отметить, что управление инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» имеет более высокий уровень гибкости и технологичности. Несмотря на выявленные преимущества, анализ показывает, что в системе управления инвестиционной деятельностью сохраняются отдельные проблемы, в частности, увеличение операционных расходов. Кроме того, можно отметить, что при масштабной инвестиционной деятельности возрастает необходимость более точного управления рисками, что связано с изменением процентных ставок, колебаниями финансовых рынков и внешними ограничениями.

С учетом выявленных особенностей и проблем в системе управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк» можно предложить следующие мероприятия по ее совершенствованию:

1. Совершенствование оценки эффективности инвестиционных вложений. Необходимо проводить более детальный анализ доходности по отдельным типам инвестиционных инструментов.

2. Развитие цифрового мониторинга инвестиционной деятельности. Следует расширить использование автоматизированных систем анализа и прогнозирования, что позволит быстрее реагировать на изменения рыночной ситуации и повышать качество управленческих решений.

3. Контроль операционных расходов, связанных с инвестиционной деятельностью. Рекомендуется усилить анализ затрат в инвестиционном процессе и выявлять возможности их оптимизации без снижения эффективности стратегии.

Реализация данных мероприятий позволит повысить результативность инвестиционной деятельности банка и обеспечить более устойчивое развитие в условиях изменяющейся экономической среды.

Выводы. В результате проведенного исследования были выявлены особенности системы управления инвестиционной деятельностью ПАО «Сбербанк», а также определены ключевые факторы, влияющие на ее эффективность. Установлено, что положительная динамика финансовых показателей банка связана во многом с развитием стратегического планирования, совершенствования риск-менеджмента и использованием цифровых инструментов анализа инвестиционных решений. А также выявлена необходимость дальнейшего совершенствования системы оценки эффективности инвестиционных вложений, развитие цифрового мониторинга инвестиционной деятельности и контроля операционных расходов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : федер. закон Рос. Федерации от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. действующая).
2. Казимагомедов А. А. Банковское дело: организация деятельности центрального банка и коммерческого банка, небанковских организаций : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 502 с.
3. 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 TTXPWV.
4. 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.
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.
6. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York : Free Press, 2008. — 592 p.
7. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // American Economic Review. — 1958. — Vol. 48, No. 3. — P. 261–297.
8. 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.

FEATURES OF INVESTMENT MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF SBERBANK PJSC

Abstract. The article discusses the features of managing investment activities at Sberbank in the dynamically changing conditions of the financial market development. The main directions of the bank's investment policy are analyzed and the tools used by Sberbank to manage investment activities are identified. A comparative analysis of the investment management system at Sberbank and VTB Bank (PAO) is conducted, which allows identifying the strengths and weaknesses of the current investment management system at Sberbank. Key issues affecting the effectiveness of investment activities are identified, and directions for improving them are proposed.

Keywords: investment activities, management, investment policy, financial stability, bank, banking sector, financial institution.

Zakirov A. A.

Scientific supervisor: Yaluner A. F., Candidate of Economic Sciences
Donetsk State University

E-mail: blackmarketomon002@gmail.com

УДК 336.27:338.27:339.7

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ПАКЕТА АКЦИЙ ПАО «НОВАТЭК»

Залётин Р.Н.

*Научный руководитель: Козаченко Ж. Н., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В работе проведено комплексное исследование методов оценки рыночной стоимости акций ПАО «НОВАТЭК» — одного из крупнейших независимых производителей природного газа в России. На основе анализа финансовых показателей компании и применения различных подходов к оценке стоимости определена справедливая стоимость акций предприятия.

Ключевые слова: оценка стоимости, акции, рыночная стоимость, доходный подход, методы оценки.

Современные реалии ставят перед российскими компаниями много задач, в том числе использование разных методов оценки пакетов акций. Выход российских компаний на мировые рынки, тесные контакты с иностранными партнерами, осуществление совместных инвестиционных проектов, создание дочерних компаний за границей и другие обстоятельства, привели к необходимости использовать методы управления, присущие зарубежным компаниям. Одним из таких направлений является адаптивное использование зарубежных методик при оценке стоимости пакетов акций российских компаний.

ПАО «НОВАТЭК» – один из крупнейших независимых производителей природного газа в России. Основные виды деятельности: разведка, добыча, переработка и реализация природного газа и жидких углеводородов. Основные показатели деятельности компании [1]:

Запасы: По данным на 2024 год, доказанные запасы углеводородов составляют 2,4 трлн м³ газа и 197 млн тонн нефти, что обеспечивает работу компании на ближайшие 27 лет.

Добыча: В 2024 году компания добыла 84 млрд м³ газа и 13,8 млн тонн жидких углеводородов (ЖУВ). На компанию приходится около 12% добычи природного газа в России.

Выручка и прибыль: В 2024 году выручка выросла на 12,7% до 1,546 трлн рублей, а чистая прибыль акционеров составила 493,5 млрд рублей, что на 6,6% больше, чем в предыдущем году

Компания реализует множество проектов, таких как -завод «Ямал СПГ» (крупнейший в России) и проект «Арктик СПГ-2» с планируемой мощностью 19,6 млн тонн СПГ в год.

Проанализировав ключевые финансовые показатели ПАО «НОВАТЭК», включая динамику выручки, прибыли и производственных результатов, можно сделать вывод о стабильном развитии компании на рынке. Высокие показатели рентабельности и эффективное управление денежными потоками создают прочную основу для оценки стоимости акций предприятия.

На основе достигнутых финансовых результатов становится возможным оценить реальную стоимость ценных бумаг компании. Сильные финансовые позиции ПАО «НОВАТЭК» находят своё отражение в рыночной стоимости акций и дивидендной политике предприятия.

Перейдём к детальному анализу акций компании, который позволит определить их справедливую стоимость с учётом как внутренних факторов развития предприятия, так и внешних рыночных условий. Особое внимание будет уделено следующим аспектам:

- рыночной капитализации;

- дивидендной политике;
- основным мультипликаторам;
- котировкам акций на Московской бирже.

Такой комплексный подход к оценке позволит сформировать объективное представление о стоимости акций ПАО «НОВАТЭК» и их инвестиционной привлекательности для потенциальных инвесторов.

Акции компании

- Тикер: NVTK, торги проходят на Московской бирже.
- Капитализация: По данным на декабрь 2025 года — около 3,53 трлн рублей [2].
- Дивиденды: Компания направляет на дивиденды не менее 50% чистой прибыли по МСФО, выплаты осуществляются дважды в год. Прогнозируемые дивиденды за 2025 год — около 90,5 руб. на акцию, что может обеспечить доходность около 7% [3].

- Мультипликаторы: P/E — около 8,48, P/BV — около 1,47

Прогноз денежных потоков

Таблица 1. Прогноз денежных потоков

Показатель	2025	2026	2027	2028	2029
Выручка	1,546 трлн	+6%	+5%	+4%	+3%
ЕБИТДА	998,8 млрд	+5%	+4%	+3%	+2%
Чистая прибыль	370,2 млрд	+4%	+3%	+2%	+1%
FCF	119,3 млрд	+8%	+7%	+6%	+5%

Мультипликаторы (по состоянию на 2025 год) [4]

Таблица 2. Мультипликаторы

Мультипликатор	Значение
P/E (цена/прибыль)	9,61
P/B (цена/балансовая стоимость)	1,22
P/S (цена/выручка)	2,76
EV/ЕБИТДА	4,44
D/ЕБИТДА	0,18
ROE (рентабельность собственного капитала)	22%

Дивиденды (2023–2025 гг.) [5]

Таблица 3. Дивиденды

Период	Размер дивиденда (руб./акцию)	Дивидендная доходность
2 кв. 2023	34,5	2,01%
2023	44,09	3,23%
2 кв. 2024	35,5	3,6%
2024	46,65	3,8%
2 кв. 2025	35,5	3,28%

По данным Московской биржи на 12 декабря 2025 года, цена акции ПАО «НОВАТЭК» (тикер NVTK) составляла 1 217,60 рублей.

Котировки акций ПАО "НОВАТЭК" на Московской бирже (15.12.2025 за год) [6]

Прибыль и рентабельность:

Чистая прибыль за первое полугодие снизилась на 34% до 225,6 млрд рублей из-за роста операционных расходов и валютных колебаний.

Нормализованная прибыль (без учёта курсовых разниц) уменьшилась на 17% до 237,1 млрд рублей.

Рентабельность по EBITDA составила 58,7% (снижение на 5,2 п.п. г/г).

Денежный поток и долг:

Свободный денежный поток (FCF) вырос на 97% до 119,3 млрд рублей благодаря снижению капитальных затрат на 37%.

Чистый долг сократился на 22,5% до 108,3 млрд рублей.

Соотношение чистого долга к EBITDA осталось на комфортном уровне — 0,1х.

Проведя детальный анализ основных показателей деятельности ПАО «НОВАТЭК», включая финансовые результаты, производственные показатели и рыночную позицию компании, перейдем к рассмотрению методов оценки рыночной стоимости акций.

Для определения рыночной стоимости акций используются три основных подхода: затратный, сравнительный и доходный.

1. Затратный подход

Данный подход базируется на принципе замещения, согласно которому стоимость компании определяется величиной затрат, необходимых для восстановления или замещения ее активов.

- Метод чистых активов: Этот метод предполагает определение стоимости всех активов компании (совокупность материальных и нематериальных активов, финансовых вложений и т.д.) за вычетом всех ее обязательств. Основное преимущество данного метода заключается в его применимости для оценки компаний, обладающих значительным портфелем материальных активов, таких как недвижимость, производственное оборудование, запасы. При этом, он может не в полной мере отражать стоимость бизнеса, генерирующего значительные нематериальные активы (гудвилл, патенты, репутация).

- Метод ликвидационной стоимости: Данный метод определяет сумму денежных средств, которая может быть получена от принудительной продажи активов компании в условиях их быстрой реализации. Он преимущественно используется в ситуациях, когда компания испытывает серьезные финансовые трудности, находится на грани банкротства или реструктуризации. Оценка по ликвидационной стоимости, как правило, является нижней границей стоимости компании.

2. Сравнительный подход

Сравнительный подход основывается на принципе эквивалентности, предполагающем, что стоимость оцениваемой компании может быть определена через сравнение с аналогичными компаниями, чьи акции активно торгуются на фондовом рынке или которые были объектами недавних сделок.

- Метод компании-аналога: Этот метод предполагает выбор одной или нескольких компаний, характеризующихся схожими отраслевыми признаками, масштабом деятельности, организационно-правовой формой и финансовыми показателями. Затем производится сравнение ключевых мультипликаторов (например, P/E – отношение цены акции к прибыли на акцию, P/BV – отношение цены акции к балансовой стоимости на акцию, EV/EBITDA – отношение стоимости предприятия к прибыли до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) между оцениваемой компанией и компаниями-аналогами.

- Метод сделок: Анализируются цены, уплаченные в ходе прошлых сделок по слиянию и поглощению (M&A) компаний, функционирующих в той же или близкой отрасли. Этот метод позволяет учесть премию за контроль, которая часто уплачивается в сделках M&A, и отражает реальную рыночную стоимость компаний в конкретный исторический период.

- Метод отраслевых коэффициентов: В данном методе используются эмпирические коэффициенты, основанные на статистических данных по конкретной отрасли. Они могут быть как универсальными (например, стоимость компании в отношении к выручке), так и узкоспециализированными, учитывающими специфические производственные или сервисные характеристики отрасли.

3. Доходный подход

Доходный подход ориентирован на будущее и предполагает, что стоимость компании определяется на основе ее способности генерировать будущие денежные потоки или прибыль.

- Метод дисконтированных денежных потоков: Этот наиболее фундаментальный метод доходного подхода заключается в прогнозировании будущих денежных потоков, которые компания, как ожидается, сгенерирует в течение определенного прогнозного периода, и их последующем дисконтировании к текущей стоимости с использованием ставки дисконтирования, отражающей риск инвестиций.

- Метод капитализации прибыли: Данный метод применяется для оценки компаний со стабильной историей прибыльности. Стоимость определяется путем деления ожидаемой (или среднегодовой исторической) прибыли на коэффициент капитализации, который является обратным к требуемой доходности.

- Дивидендный подход: Этот метод фокусируется на ожидаемых дивидендных выплатах акционерам. Стоимость акции или компании определяется как настоящая стоимость будущих ожиданий по дивидендам. Является наиболее подходящим для компаний со стабильной и предсказуемой дивидендной политикой.

Факторы, оказывающие влияние на цену акций

Цена акций является сложным индикатором, формирующимся под воздействием множества взаимосвязанных факторов, которые можно классифицировать по уровням: макроэкономическому, отраслевому, внутрифирменному и рыночному.

1. Макроэкономические факторы (Macroeconomic Factors)

Эти факторы оказывают системообразующее влияние на общую экономическую среду, формируя инвестиционный климат и настроения участников рынка.

- Валовой внутренний продукт (ВВП): Динамика ВВП тесно коррелирует с общим состоянием экономики. Рост ВВП, как правило, свидетельствует об увеличении потребительского спроса и инвестиционной активности, что положительно влияет на прибыльность большинства компаний и, соответственно, на цены их акций.

- Инфляция: Уровень инфляции оказывает двойственное воздействие. С одной стороны, умеренная инфляция может стимулировать спрос. Однако высокая инфляция снижает реальную покупательную способность, увеличивает издержки компаний (сырье, заработная плата), увеличивает неопределенность и может привести к ужесточению денежно-кредитной политики.

- Процентные ставки: Изменение ключевых процентных ставок центральным банком напрямую влияет на стоимость заимствования. Повышение процентных ставок делает кредиты дороже, ограничивает инвестиционную активность, увеличивает привлекательность консервативных инструментов (облигации) и может приводить к оттоку капитала с фондового рынка.

- Обменный курс: Для компаний, ведущих международную деятельность, обменный курс национальной валюты является критически важным фактором. Укрепление национальной валюты может снизить конкурентоспособность экспорта и

увеличить стоимость импортных комплектующих, в то время как ослабление валюты оказывает противоположный эффект.

2. Отраслевые факторы

Эти факторы специфичны для отдельных секторов экономики и отражают их структурные характеристики и динамику развития.

- **Жизненный цикл отрасли:** Отрасли, находящиеся на стадии бурного роста, как правило, привлекают больше инвестиций и демонстрируют более высокую динамику цен акций по сравнению с отраслями, находящимися на стадии зрелости или упадка.

- **Конкуренция:** Уровень конкуренции в отрасли напрямую влияет на прибыльность компаний. Высокая конкуренция может приводить к снижению цен, увеличению затрат на маркетинг и, как следствие, к снижению рентабельности и стоимости акций.

- **Технологические изменения:** Внедрение новых технологий может кардинально менять ландшафт отрасли, создавая новые бизнес-модели и делая устаревшими существующие. Это может приводить как к стремительному росту одних компаний, так и к упадку других.

3. Внутрифирменные факторы

Эти факторы непосредственно связаны с деятельностью, финансовым состоянием и управленческими решениями конкретной компании.

- **Финансовые показатели:** Ключевые финансовые метрики, такие как выручка, чистая прибыль, рентабельность, уровень долговой нагрузки, эффективность управления оборотным капиталом, являются одними из наиболее важных драйверов стоимости акций.

- **Качество управления:** Профессионализм управленческой команды, наличие четкой и реализуемой стратегии развития, этичность ведения бизнеса – все это формирует доверие инвесторов и влияет на восприятие компании.

- **Дивидендная политика:** Стабильная и, желательно, растущая дивидендная политика является привлекательной для инвесторов, ориентированных на получение текущего дохода, что может поддерживать цену акций.

4. Рыночные факторы

Эти факторы отражают психологию участников рынка, спекулятивные тенденции и особенности функционирования торговых площадок.

- **Ликвидность рынка:** Высокая ликвидность фондового рынка облегчает покупку и продажу акций, что способствует более плавному ценообразованию. Низкая ликвидность может приводить к резким колебаниям цен.

- **Информационный фон:** Новости, слухи, аналитические отчеты, заявления руководства компаний и регуляторов – вся поступающая информация оказывает существенное влияние на восприятие инвесторами рисков и потенциальной доходности, что незамедлительно отражается на ценах акций.

Ознакомившись с теоретическими основами оценки стоимости акций, рассмотрим практическое применение выбранных методов на примере ПАО «НОВАТЭК».

Проведем оценку акций ПАО «НОВАТЭК» методом дисконтированных денежных потоков (DCF), то есть это предполагает прогнозирование будущих денежных потоков компании и их дисконтирование к текущей стоимости с учетом стоимости капитала (WACC).

Расчет ставки дисконтирования

Используем модель WACC, данные используем из официального источника [7]:

- Безрисковая ставка: 8,5% (ОФЗ)
- Бета-коэффициент: 0,97
- Премия за риск: 6,04%
- Страновой риск: 2,25%

- Стоимость долга: 12%
- Налоговая ставка: 20%

Структура капитала: D/E = 30/70

WACC = 15,06%

Расчет терминальной стоимости

Используем модель Гордона:

- FCF последнего года: 158,7 млрд руб.
- Темп роста (g): 2%
- WACC: 15,06%

$$V_{tetm} = \frac{FCF_n + 1}{WACC - g} = \frac{158,7}{0,1506 - 0,02} = 1,1 \text{ трнруб.}$$

Итоговая оценка

1. Стоимость компании: 3,8 трлн руб.
2. Стоимость собственного капитала: 3,69 трлн руб. (за вычетом чистого долга)
3. Стоимость акции: 1 215 руб. $(\frac{3,69\text{трлн}}{3,036\text{млрд}})$

Анализ чувствительности

Таблица 4. Анализ чувствительности

Сценарий	Ставка дисконтирования	Стоимость акции
Базовый	15,06%	1 215 руб.
Оптимистичный	13,5%	1 350 руб.
Пессимистичный	16,5%	1 100 руб.

По результатам оценки:

Справедливая стоимость акции составляет 1 215 руб.

Текущая рыночная цена (1 196,4 руб.) близка к расчетной

Потенциал роста: около 1,6%

Проанализировав результаты оценки стоимости акций различными методами и сопоставив их с текущей рыночной ценой, можно сделать следующие выводы.

Проведенное исследование методов оценки рыночной стоимости акций ПАО «НОВАТЭК» позволило всесторонне проанализировать деятельность компании и определить основные тенденции ее развития. В ходе работы были изучены ключевые аспекты функционирования предприятия, включая производственные результаты, финансовые показатели и рыночную позицию.

Анализ показал, что компания демонстрирует устойчивое развитие и занимает прочные позиции в отрасли. Эффективное управление производственными процессами, грамотная финансовая политика и успешная реализация стратегических проектов создают надежную основу для дальнейшего роста. Особое внимание заслуживает способность компании адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и сохранять высокую эффективность деятельности.

Исследование методов оценки стоимости позволило сформировать комплексное представление о текущем состоянии компании и ее перспективах. Применение

различных подходов к оценке подтвердило обоснованность рыночной стоимости акций и выявило значительный потенциал для дальнейшего развития.

Дивидендная политика компании, направленная на обеспечение стабильных выплат акционерам, и эффективная система управления капиталом создают привлекательные условия для инвесторов. Благоприятная рыночная конъюнктура и сильные операционные показатели способствуют укреплению позиций компании на рынке.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что ПАО «НОВАТЭК» является динамично развивающейся компанией с устойчивым финансовым положением и значительным потенциалом роста. Проведенный анализ подтверждает инвестиционную привлекательность акций компании и обоснованность применяемых методов оценки.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов для принятия обоснованных инвестиционных решений и стратегического планирования деятельности компании. Исследование может служить базой для дальнейших научных работ в области оценки стоимости акций российских энергетических компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналитический портал [Электронный ресурс] // FinanceMarker.ru. – URL: <https://financemarker.ru/stocks/MOEX/NVTK/ratios/valuation/> (дата обращения: 2.02.2026).
2. Информационный портал [Электронный ресурс] // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/quote/NVTK/Dividends> (дата обращения: 15.12.2025).
3. Финансовый портал [Электронный ресурс] // Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru> (дата обращения: 3.02.2026).
4. Профиль акций ПАО «НОВАТЭК» [Электронный ресурс] // FinanceMarker: официальный сайт. – URL: <https://financemarker.ru/stocks/MOEX/NVTK/ratios/valuation/> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Новость о дивидендах ПАО «НОВАТЭК» [Электронный ресурс] // Интерфакс: официальный сайт. – URL: <https://www.interfax.ru/quote/NVTK/Dividends> (дата обращения: 3.02.2026).
6. График котировок акций ПАО «НОВАТЭК» [Электронный ресурс] // Investing.com: официальный сайт. – URL: https://ru.investing.com/equities/novatek_rts-chart (дата обращения: 15.12.2025).
7. Новатэк: [Электронный ресурс]. — Москва, [2024]. — URL: <https://www.novatek.ru/ru/investors/results/> (дата обращения: 2.01.2026).

METHODS OF ASSESSING THE MARKET VALUE OF SHARES OF RUSSIAN ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF NOVATEK JSC

Abstract. The paper provides a comprehensive study of the methods for assessing the market value of NOVATEK PJSC shares, one of the largest independent natural gas producers in Russia. Based on an analysis of the company's financial performance and the application of various valuation approaches, the fair value of the company's shares has been determined.

Keywords: Valuation, shares, market value, income approach, evaluation methods.

Zaletin R. N.

Scientific supervisor: Zh. N. Kozachenko, Senior Lecturer at the Department of International Business and Business Administration.

E-mail: Zaletinroma@gmail.com

УДК 338.242.4

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЯХ

Злобин Н.А.

*Научный руководитель: Бычкова О.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация: В статье изучается роль государственной поддержки как одного из факторов антикризисной устойчивости на предприятиях новых субъектов РФ. Анализируются положения, в которых оказываются предприятия, входящие в режим свободной экономической зоны и свободной таможенной зоны. Также рассматриваются выявленные практические проблемы, ограничивающие эффективность мер, вводимых при вышеперечисленных режимах, и предлагаются пути упрощения господдержки, направленной на рассматриваемые предприятия.

Ключевые слова: СЭЗ, антикризисное управление, государственная поддержка.

В настоящее время российское предпринимательство находится в условиях высокой нестабильности, связанной как с внешним санкционным давлением, так и с тем, что целым отраслям приходится полностью менять привычные методы работы.

Сложнее всего сегодня приходится предприятиям, которые работают на новых территориях: в ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях. Эти предприятия оказались в более сложной ситуации: им нужно не просто поддерживать свою деятельность в кризис, но и очень быстро входить в правовое и экономическое поле России.

В таких обстоятельствах значимость антикризисного управления ощутимо возрастает. Однако стандартные методики, включая западные модели предсказания банкротства, здесь зачастую не работают, поскольку они не учитывают те огромные риски и особенности переходного периода, с которыми сталкивается бизнес в новых регионах [9].

Хотя о той же государственной поддержке пишут много, но всё же до конца не ясно, как именно эти льготы помогают конкретному заводу в его функционировании. На данный момент мало исследований о том, как свободные экономические зоны или дешевые кредиты реально закрывают проблемы с логистикой и нехваткой кадров.

Поэтому цель данной статьи - изучить и обобщить меры государственной поддержки, установить их роль в финансовой устойчивости предприятий на новых территориях.

Работа предприятий на новых территориях РФ сегодня зависит от многих специфических параметров, которые заставляют полностью менять подход к антикризисному управлению. Прежде всего, это правовые сложности.

Предприятиям нужно в кратчайшие сроки перестроиться на российские законы, налоги и правила ведения учета, что дает очень большую нагрузку на бухгалтерию и руководство, создает значительную административную нагрузку, что подтверждается необходимостью формирования комплексной системы управления, описанной в работах Шальневой В.В. и Блажевича О.Г. [9].

Как показывают исследования, в такой ситуации крайне важно постоянно проверять финансовое состояние фирмы. Но стандартные коэффициенты (например, ликвидность) в нынешних условиях могут давать неточные результаты и их нужно оценивать очень осторожно [8].

Помимо правовых сложностей предприятия сталкиваются с новым положением – созданием новых путей доставки товаров и сотрудничеством с новыми покупателями внутри России.

Чтобы предприятие не закрылось, его владельцам необходимо действовать на опережение; важно постоянно следить за тем, что происходит на рынке, и быстро реагировать на изменения.

Еще одна серьезная проблема — это устаревшее оборудование и нехватка квалифицированных рабочих. Собственных средств на ремонт и модернизацию у предприятий в большинстве случаев на данный момент нет, поэтому без помощи со стороны государства развиваться будет очень проблематично.

Можно сказать, что на новых территориях внешняя среда сейчас очень агрессивна, и государственная помощь становится для бизнеса единственным способом сохранить нормальное функционирование в современных реалиях.

Если рассматривать практические шаги по стабилизации экономики в новых регионах, то центральное место здесь занимает создание Свободной экономической зоны (СЭЗ). Это регулируется Федеральным законом №266-ФЗ, который заложил основу для особого положения предприятий в их работе на ближайшие десятилетия [3].

Для обычного завода или фирмы участие в СЭЗ — это прежде всего способ резко снизить расходы, которые мешают выйти из кризиса. К примеру, закон устанавливает нулевую ставку по налогу на прибыль в федеральный бюджет на целых 10 лет (статья 284, пункт 1.7-1) [2].

В региональный бюджет налоги тоже сильно снижены: в первые годы они могут составлять от 0% до 5%. Полная ранжировка показателей налога на прибыль в зависимости от налогового периода показаны ниже на примере ДНР и ЛНР (табл. 1.)

Когда у предприятия не хватает оборотных средств на закупку сырья или ремонт оборудования, то такие налоговые каникулы становятся возможностью для перераспределения «лишних» денег на решение самых острых проблем.

Нельзя забывать и про налог на имущество предприятий. Для организаций на территории ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей, находящийся под программой СЭЗ, были созданы замечательные условия: согласно статье 381 НК РФ (пункт 26), они полностью освобождаются от данного налога в срок до 10 лет [2].

В современных реалиях это означает, что если завод закупает новые станки и приобретает помещения или строит цеха для осуществления своей деятельности, то его владельцы не обязаны выплачивать налог в течение десятилетия.

Важным условием является то, что работа, которая будет осуществляться за данными станками и в приобретенных помещениях или тех же цехах должна осуществляться в рамках проекта свободной экономической зоны.

Чтобы нагляднее показать, какие именно выгоды получает предприятие при вступлении в СЭЗ, была составлена сравнительная таблица (табл. 1).

Также стоит обратить внимание на вопрос страховых взносов. В обычных условиях предприниматели отчисляют за каждого работника довольно хорошую сумму, однако для участников СЭЗ на новых территориях была установлена льготная ставка – 7,6% (информацию можно найти в статье 427, пункта 2.2.) [2].

При условии того, что в последнее время в рассматриваемых регионах большой дефицит квалификационных кадров, можно сказать, что эта мера позволяет предпринимателям направлять сэкономленные на взносах деньги на повышение зарплат, стимулируя тем самым своих рабочих и привлекая новых.

Это как раз тот случай, когда государственная поддержка напрямую влияет на финансовую устойчивость предприятий, ведь фонд оплаты труда — это всегда одна из самых больших статей расходов в антикризисном бюджете.

Таблица 1. Ключевые налоговые и финансовые льготы для участников СЭЗ на новых территориях (составлено автором на основании [2, 4, 5, 6])

Мера поддержки	Льготы	Планируемые последствия / выгоды для предприятий
Налог на прибыль	<p><u>Для ДНР:</u> 0% - в течении первых 3-х налоговых периодов 5% - с 4-го по 9-й налоговый период 13,5 – с 10-го налогового периода [4]</p> <p><u>Для ЛНР:</u> 0% - в течении первых 3-х налоговых периодов 3% - с 4-го по 6-й налоговый период 6% - с 7-го по 9-й налоговый период 13,5 – с десятого налогового периода [5]</p>	Облегчение налоговых тяжб с целью самофинансирования
Налог на имущество	0% на срок до 10 лет [2]	Снижение себестоимости продукции, повышение её конкурентоспособности
Страховые взносы	Снижение с 30% до 7,6% [2]	Уменьшение нагрузки на фонд оплаты труда, появление возможности повысить зарплаты
Займы ФРП (льготные)	Ставки от 1% до 2% годовых [6]	Приобретение нового оборудования, финансирование инвестиционных проектов

Помимо налоговых льгот и страховых взносов был поднят вопрос о льготных займах. В условиях периодически высокой инфляции (начиная с 2022 года) и остающимися высокими ставками в обычных банках, несмотря на планомерную работу Центрального банка по понижению ключевой ставки, обычные российские предприниматели сталкиваются с трудностями кредитных займов, а что касается организаций на рассматриваемых территориях, то их владельцы находятся в еще более худшем положении.

Здесь на помощь приходит Фонд развития промышленности (ФРТ). Специально для новых участников СЭЗ были созданы программы, в условиях которых прописано, что вышеупомянутые предприятия смогут оформить займы под 1% или 2% годовых [6].

Эти средства по уставу программ можно будет направить на финансирование инвестиционных проектов, направленных на осуществление капитальных вложений с целью увеличения объемов выручки от реализации выпускаемой продукции и создания дополнительных рабочих мест (взяв за пример целевой заём для предприятий обрабатывающей промышленности) и на приобретение оборудования, произведенного на территории Российской Федерации с теми же целями (взяв за пример целевой заём для предприятий пищевой промышленности и производства напитков).

Для многих заводов ДНР И ЛНР, где оборудование изношено на 70-80%, такие

займы являются единственным способом для модернизации производства, а для кого-то - и для его запуска.

Важное место в системе государственной антикризисной поддержки рассматриваемых предприятий занимает политика по режиму свободной таможенной зоны (СТЗ). Её применение на новых территориях регулируется главой 4 Федерального закона №266-ФЗ (статья 21). Суть этой меры заключается в том, что приобретение иностранных товаров предпринимателями ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей для дальнейшего использования в своей деятельности внутри СЭЗ происходит без уплаты таможенных пошлин и налогов [1, 2, 3].

Согласно статье 151 Налогового кодекса РФ (п. 1, подпункт 3 и 4), при регистрации товара под систему СТЗ налог на добавленную стоимость не взимается. Если принимать во внимание, что стандартная ставка НДС составляет 20 % (с 1 января 2026 года базовая ставка НДС в России - 22%), а импортные пошлины могут добавлять еще 5-15% к стоимости, то для предприятий в рассматриваемой зоне это означает, что они смогут обновить производственные мощности почти на треть дешевле, чем их конкуренты.

Однако работа в режиме СТЗ на предприятиях, участвующих в данных мероприятиях, требует серьёзных обязательств с их стороны. В соответствии с таможенным кодексом ЕАЭС (ст. 201) приобретенные товары подобным образом должны находиться под постоянным таможенным контролем [1].

Для предпринимателей это говорит о том, что оборудование, ввезенное без уплаты пошлин, нельзя будет перепродать. Оно должно будет работать именно на развитие конкретного предприятия в рамках его деятельности на СЭЗ.

Проведя глубокий анализ различных государственных мер, направленных на поддержание антикризисной устойчивости предприятий на новых территориях, стоит отметить, что для решения данной проблемы была проделана очень важная работа, проявляющаяся в выпуске новых законов и установлении новых режимов деятельности предприятий.

Однако стоит заметить, что сам процесс внедрения антикризисных мер для рассматриваемых организаций сталкивается с серьезными практическими трудностями. Одной из главных проблем является высокий порог входа в СЭЗ. По статье 13 ФЗ №266 предприятие обязано предоставить инвестиционную декларацию, представляющую собой сложный финансовый и юридический документ.

В данной декларации предприниматели должны не просто заявить о стремлении продолжать свою деятельность, а детально обосновать бизнес-план на несколько лет вперед: указать объём капитальных вложений (который для новых регионов должен составлять не менее 3 млн рублей, а для ИТ-сферы — не менее 1 млн рублей), график создания новых рабочих мест и прогноз налоговых поступлений (статья 12, пункт 5, подпункт а) и б)) [3].

Подготовка такого набора документов требует привлечения квалифицированных финансистов и юристов. Для многих средних предприятий, находящихся в состоянии кризиса, сбор таких данных и их правильное оформление превращаются в отдельную административную проблему, которая затягивает процесс получения реальной помощи на долгий срок.

Еще одна важная проблема в данной ситуации является разобщенность ведомств. Сегодня участники СЭЗ оказываются в ситуации, при которой им необходимо отдельно отчитываться перед налоговыми органами по льготным ставкам (ст. 427 НК РФ), перед таможенными гарантиями по режиму СТЗ (ст. 21 ФЗ №266) и перед министерствами по выполнению условий инвестиционной декларации.

К сожалению, проблемы с кадровым дефицитом лишь в очередной раз доказывают, что необходимо создать систему для помощи предприятиям в этих переходных бюрократических операциях.

Нельзя не сказать и о проблеме с залогами при льготном кредитовании. Актуальным вопросом остается доступ к дешевым займам под 1–2% годовых через Фонд развития промышленности (на основании Постановления № 1110) [6].

Основным требованием фонда является предоставление высоколиквидного залога, однако на новых территориях производственные фонды, формирующие имущество предприятия, часто изношены или повреждены. В итоге предприятия не смогут произвести в необходимой степени модернизацию собственного производства.

Для первой проблемы нашей рекомендацией может служить создание региональных консультационных центров, задача которых будет заключаться в проведении предпринимателей «за руку» на протяжении всего бюрократического пути, начиная с аудита текущего состояния ситуации на производстве и заканчивая помощью при составлении финансовой модели инвестиционного проекта.

Данное нововведение позволит снизить нагрузку на менеджмент предприятий и ускорит процесс принятия в свободную экономическую зону.

Вторая проблема может быть устранена созданием единой цифровой ниши для участников СЭЗ. Необходимо, чтобы у каждого предпринимателя появился там свой личный кабинет для более упрощенной подачи всей документации и её дальнейшего распределение между ведомствами. Контроль в цифровом формате снизит таким образом то самое административное давление на организации и ускорит процесс переходного периода.

Третья проблема, на наш взгляд, требует запуска программы государственных гарантий. Государству необходимо разработать механизм, при котором определенные ведомства на региональном уровне будут выступать поручителями по займам для предприятий-участников СЭЗ, покрывая до 60-70% от суммы налога. Эти меры в теории по-настоящему позволят получить доступ к льготному кредитованию для тех предприятий, которые сейчас находятся в кризисной ситуации, но являются важной частью экономики региона.

Таким образом, в заключение можно сказать, что проведенное исследование подтверждает, что государственная поддержка является фундаментом антикризисной стратегии предприятий на новых территориях. Режим СЭЗ и инструменты таможенного регулирования позволяют существенно снизить растраты на фонд оплаты труда и повысить прибыль предприятий, создавая условия для восстановления промышленного потенциала.

Практическая значимость работы заключается в рассмотрении болезненных мест интеграции: административных барьеров ст. 12 ФЗ № 266 и проблем с залогами при взаимодействии с ФРП. Предложенные рекомендации по цифровизации отчетности и внедрению системы поручительств направлены на более быстрый и легкий доступ к льготам от государства.

Дальнейшие возможные исследования следует реализовывать в контексте проведения оценки реального влияния государственных решений в этом направлении на динамику обновления основных фондов и долгосрочную финансовую устойчивость промышленных предприятий регионов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Законы. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, пункт 1) // СПС «КонсультантПлюс»: сайт. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_215315/ (дата обращения: 10.02.2026).
2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.12.2024) // СПС «КонсультантПлюс»: сайт. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 10.02.2026).
3. Российская Федерация. Законы. О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области:

Федеральный закон от 24.06.2023 № 266-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»: сайт. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_450389/ (дата обращения: 10.02.2026).

4. Российская Федерация. Законы. Об установлении налоговой ставки по налогу на прибыль организаций: Закон Донецкой Народной Республики от 29.12.2023 № 42-РЗ // Официальный опубликование правовых актов. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202401040022> (дата обращения: 10.02.2026).

5. Российская Федерация. Законы. Об установлении налоговой ставки по налогу на прибыль организаций: Закон Луганской Народной Республики от 29.12.2023 № 31-И // Официальный опубликование правовых актов. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8100202312290002> (дата обращения: 10.02.2026).

6. Программы финансирования // Фонд развития промышленности Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – Режим доступа: <https://frp-dnr.ru/программы-финансирования.html> (дата обращения: 10.02.2026).

7. Иззука, Т. Б. Анализ использования зарубежных моделей для оценки вероятности банкротства российских предприятий / Т. Б. Иззука. // Вестник Академии знаний. – 2025. - № 4 (69). - С. 245-250. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-zarubezhnyh-modeley-dlya-otsenki-veroyatnosti-bankrotstva-rossiyskih-predpriyatiy> (дата обращения: 10.02.2026).

8. Ноева, Е. Е. Диагностика финансового состояния как основа антикризисного управления организацией / Е. Е. Ноева. – 2023. – Т. 11, № 2 (86). – С. 124-128. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-finansovogo-sostoyaniya-kak-osnova-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsiy?ysclid=mlqfzyyfhv516681211> (дата обращения: 10.02.2026).

9. Шальнева, В. В. Система антикризисного финансового управления предприятием / В.В. Шальнева, О.Г. Блажевич // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1 (50). – С. 37-46. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-antikrizisnogo-finansovogo-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 10.02.2026).

10. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики / А. С. Аветисян, А.Ю. Алябьева, И.Д. Андрианова [и др.]. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – 364 с. – EDN NPRAYY. – режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82748556> (дата обращения: 10.02.2026).

STATE SUPPORT AS A FACTOR OF ANTI-CRISIS STABILITY OF ENTERPRISES IN NEW TERRITORIES

Abstract: This article examines the role of state support as a factor in crisis resilience at enterprises in the new constituent entities of the Russian Federation. It analyzes the situations faced by enterprises within the free economic zone and free customs zone regimes. It also examines the identified practical issues limiting the effectiveness of measures introduced under these regimes and proposes ways to simplify state support for these enterprises.

Keywords: SEZ, crisis management, state support.

Zlobin N.A.

Scientific adviser: Bychkova O.V., PhD, Candidate of Economics, Associate Professor, Donetsk State University

E-mail: o.bichkova@donnu.ru

УДК 336.025

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ДИАГНОСТИКА РИСКОВ ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ НАЛОГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

Иванова Д.Д.

*Научный руководитель: Кондрашова Е.А., канд .экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»»*

Аннотация. В статье представлена авторская методика количественной оценки рисков налоговой безопасности региона. Методика базируется на нормативно-критериальном анализе и предусматривает оценку вероятности и последствий реализации рисков. Апробация проведена на основе данных Ростовской области за период 2022–2024 гг. В результате интегральной балльной оценки выявлен критический уровень риска, обусловленный увеличением налоговой нагрузки на население. Установлено дифференцированное влияние ключевых угроз на компоненты налогового потенциала. Результаты исследования формируют аналитическую базу для разработки адресных мер, направленных на повышение фискальной устойчивости регионов РФ.

Ключевые слова: налоговая безопасность, налоговый потенциал, региональные риски, фискальная нагрузка.

Актуальность исследования обусловлена тем, что устойчивость региональной бюджетной системы в условиях экономической нестабильности напрямую зависит от стабильности налоговых поступлений. Налоговая безопасность региона выступает фундаментальным условием его социально-экономического развития. В этой связи диагностика и оценка рисков, способных дестабилизировать налоговую безопасность, приобретают особую практическую значимость для обеспечения фискальной суверенности и реализации стратегических задач территорий.

Степень научной разработанности проблемы показывает, что вклад в исследование вопросов налоговой безопасности и потенциала внесли как отечественные, так и зарубежные ученые. В российской науке Александрова Е.А. детально анализирует взаимосвязь налогового потенциала и налоговой безопасности региона, подчеркивая роль рисков в ограничении фискальных возможностей территорий [4]. Методологические основы количественной оценки рисков, включая нормативно-пороговый анализ, заложены в трудах Кремера Н.Ш. и Путко Б.А. [7]. Среди зарубежных исследователей значительное внимание проблеме фискальной устойчивости уделяют Bird R.M. и Vázquez-Caro J., анализируя факторы нестабильности поступлений и влияние налоговой нагрузки на поведение экономических агентов [1]. Комплексный подход к оценке рисков также опирается на работы Mikes A. и Kaplan R.S. в области риск-менеджмента [2]. Однако, несмотря на значительный вклад указанных авторов, остается недостаточно изученным вопрос комплексной количественной оценки рисков дестабилизации налоговой безопасности на региональном уровне с учетом их влияния на реализацию конкретных компонентов налогового потенциала.

Целью данного исследования является выявление, систематизация и количественная оценка ключевых рисков налоговой безопасности, а также анализ степени их влияния на реализацию налогового потенциала на примере Ростовской области.

Налоговая безопасность региона — это устойчивое состояние региональной фискальной системы, характеризующееся способностью обеспечивать стабильное и достаточное поступление налоговых доходов в бюджет при оптимальном уровне налоговой нагрузки, минимизации рисков уклонения от налогообложения и сохранении стимулов для экономического роста.

В соответствии с поставленной целью, исследование проводилось в несколько этапов. Первоначально на основе мониторинга ключевых фискальных индикаторов была проведена диагностика и систематизация рисков налоговой безопасности Ростовской области в период 2022–2024 гг. (табл.1).

Таблица 1. Ключевые риски и угрозы налоговой безопасности Ростовской области

№	Риск	Содержание риска	Формируемая угроза
1	<i>Волатильность роста налоговых доходов</i>	Существенные колебания коэффициента роста налоговых доходов ($K_{\uparrow nd}$), резкое снижение в 2024 г. до 0,509	<i>Фискальная нестабильность региона</i>
2	<i>Нестабильность динамики налоговой недоимки</i>	Колебания коэффициента роста недоимки ($K_{\uparrow нед}$) с выраженными экстремальными отклонениями	<i>Снижение управляемости налоговыми поступлениями</i>
3	<i>Рост доли доначисленных налогов</i>	Превышение оптимальных значений коэффициента доначислений ($K_{\uparrow днн}$) в 2022–2024 гг.	<i>Рост фискальной нагрузки на бизнес</i>
4	<i>Рост налоговой нагрузки на доходы населения</i>	Увеличение коэффициента налогообложения доходов населения ($K_{\uparrow ндн}$): рост в 2024 г. на 23% по сравнению с 2023 г.	<i>Увеличение теневого сектора экономики</i>

Источник: составлено автором

Выявленные риски не являются абстрактными; они напрямую порождают ключевые угрозы налоговой безопасности, которые потенциально могут нарушить нормальное функционирование и сбор налоговых поступлений в регионе и, как следствие, серьезно подорвать стабильность и эффективность функционирования налоговой системы региона.

Таким образом, центральной проблемой выступает необходимость гармонизации противоречивых интересов: с одной стороны – фискальных потребностей в формировании доходной базы бюджета региона, с другой – экономических возможностей и мотивации налогоплательщиков.

Налоговый потенциал — это максимально возможный объем налоговых поступлений в бюджет субъекта, определяемый структурой и уровнем развития его экономики, налоговой базой, действующим фискальным законодательством и эффективностью налогового администрирования.

Важно отметить, что выявленные риски и угрозы налоговой безопасности Ростовской области аналогичны тем, которые затрагивают формирование налогового потенциала региона, но их анализ через призму налоговой безопасности акцентирует внимание на влияние устойчивости налоговой системы в целом (табл. 2).

Таблица 2. Результаты идентификации и обоснования рисков налогового потенциала (НП) и налоговой безопасности (НБ) Ростовской области за 2022–2024 гг.

№	Риски НП	Риски НБ	Обоснование
1	<i>Волатильность налоговых поступлений от налога на прибыль организаций</i>	<i>Волатильность роста налоговых доходов</i>	Нестабильность поступлений по налогу на прибыль организаций вследствие внешнеэкономических шоков приводит к общей фискальной нестабильности региона.
2	<i>Рост налоговой нагрузки на доходы физических лиц (НДФЛ)</i>	<i>Рост налоговой нагрузки на доходы населения</i>	Обострение фискального давления при недостаточном росте реальных доходов способствует снижению платёжеспособности населения и росту теневого сектора.
3	<i>Структурная зависимость бюджета от малого бизнеса (УСН, ПСН)</i>	<i>Рост доли доначисленных налогов</i>	Высокая доля малого бизнеса в налоговой базе повышает риск увеличения доначислений и финансовой нестабильности предпринимательского сектора.

4	<i>Снижение потенциала выполнения налоговых обязательств</i>	<i>Нестабильность динамики налоговой недоимки</i>	Снижение качества налогового администрирования способствует росту недоимки и снижает предсказуемость бюджетных поступлений.
---	--	---	---

Источник: составлено автором

Для системной оценки влияния рисков на налоговый потенциал Ростовской области применена авторская методика, разработанная с учетом региональной специфики, которая основана на общепринятых в экономической науке принципах: нормативно-пороговом анализе, учете вероятности и последствий рисков [7].

Методика оценки рисков базируется на трех компонентах:

1) *вероятностный анализ* — оценка частоты отклонений индикаторов от нормативных значений за 2022–2024 гг.

2) *количественная оценка воздействия* — расчет потенциальных потерь бюджета в процентах от налоговых доходов.

3) *интегральная балльная оценка* — объединение параметров с учетом экономической значимости риска для Ростовской области.

Далее подробно описаны этапы оценки рисков.

1. Нормализация данных для сопоставления разнородных показателей. Каждый риск оценивается по двум параметрам:

— вероятность (P) — частота отклонений от нормы за период;

— воздействие (I) — потенциальные потери бюджета в % (от налоговых доходов).

Формула нормализации, использованная в методике, — это метод min-max, который преобразует исходные данные в диапазон от 0 до 1, что позволяет сравнивать разнородные показатели в единой шкале:

$$\text{Norm}(X) = \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (1)$$

где X — исходное значение параметра (вероятность риска (P) или потенциальные потери (I));

X_{\min} — минимальное значение параметра среди всех анализируемых рисков;

X_{\max} — максимальное значение параметра среди всех рисков.

2. Взвешивание факторов – определение весовых коэффициентов, учитывающих экономическую значимость риска для Ростовской области (табл.3).

Таблица 3. Весовые коэффициенты факторов риска налоговой безопасности Ростовской области

Фактор		Вес (W)	Обоснование
1	Связь с налоговой базой	0,4	Риски, затрагивающие ключевые источники доходов.
2	Управляемость	0,3	Возможность регулирования мерами региона.
3	Кумулятивный эффект	0,3	Риск провоцирует цепную реакцию (например, теневизация).
Итого		1	

Источник: составлено автором

3. Интегральная балльная оценка – осуществляется по формуле суммы средних оценок критериев Total Score (TS) [3]:

$$TS = (P_{\text{norm}} \times 0,5 + I_{\text{norm}} \times 0,5) \times W \quad (2)$$

где TS – интегральная оценка воздействия риска, балл;

P_{norm} – нормализованный показатель вероятности риска, ед.;

I_{norm} – нормализованный показатель воздействия риска, ед.;

Классификация интегрального бального показателя риска осуществляется по шкале:

- 0-0,1: минимальный риск;
- 0,11-0,3: допустимый риск;
- 0,31-0,6: повышенный риск;
- 0,61-1: критический риск.

Продемонстрируем подробный расчёт интегрального бального показателя риска волатильности роста налоговых доходов:

- пороговое значение: $K_{\uparrow nd} > 0.05$.
- фактические значения: 0,15 (2022 г.), 0,32 (2023 г.), 0,025 (2024 г.).
- отклонения: 1 из 3 лет (2024) → вероятность (P) = 33%.
- воздействие (I): 15% потерь (непредсказуемость доходов).

Нормализация вероятности риска:

- $X = 33\%$; $X_{min} = 33\%$ (минимальная вероятность среди всех рисков);
- $X_{max} = 100\%$ (максимальная вероятность среди всех рисков).

$$P_{norm} = \frac{33\% - 33\%}{100\% - 33\%} = \frac{0\%}{67\%} = 0$$

Значение $P_{norm} = 0$ соответствует минимальной вероятности в нашей выборке.

Нормализация вероятности воздействия:

- $X = 15\%$; $X_{min} = 5\%$ (минимальное воздействие среди всех рисков);
- $X_{max} = 30\%$ (максимальное воздействие среди всех рисков).

$$I_{norm} = \frac{15\% - 5\%}{30\% - 5\%} = \frac{10\%}{25\%} = 0,4$$

Интегральная бальная оценка:

$$TS = (0 \times 0,5 + 0,4 \times 0,5) \times 0,7 = 0,14 \text{ (допустимый риск)}$$

В таблице 4 приведены результаты расчёта интегральной бальной оценки всех выделенных рисков.

Таблица 4. Интегральная бальная оценка рисков НБ Ростовской области

№	Риск	P, %	P_{norm}	I, %	I_{norm}	W	TS	Уровень риска
1	Волатильность налоговых доходов	33	0,00	15	0,40	0,7	0,14	Допустимый
2	Рост налоговой нагрузки на население	100	1,00	30	1,00	1,0	1,00	Критический
3	Рост доли дончисленных налогов	100	1,00	5	0,00	0,3	0,15	Допустимый
4	Нестабильность динамики недоимки	33	0,00	7	0,08	0,3	0,01	Минимальный

Источник: составлено автором

Проведённый анализ позволяет констатировать, что среди исследуемых рисков налоговой безопасности Ростовской области критический уровень угрозы представляет исключительно рост налоговой нагрузки на население (TS=1,00), что обусловлено его максимальными значениями как по вероятности реализации (100%), так и по потенциальному воздействию на бюджетные поступления (30%). Остальные идентифицированные риски – волатильность налоговых доходов (TS=0,14), рост доли дончисленных налогов (TS=0,15) и нестабильность динамики недоимки (TS=0,01) –

относятся к категориям допустимого и минимального уровня соответственно, что свидетельствует об их ограниченном влиянии на устойчивость региональной налоговой системы в среднесрочной перспективе.

Как результат оценки обобщим, каким образом выявленные риски влияют на основные составные части налогового потенциала региона. В табл. 5 сведены четыре приоритетных риска, их «точки приложения» в структуре доходов и реальные последствия для объёма собираемых платежей.

Таблица 5. Соответствие ключевых рисков налоговой безопасности компонентам налогового потенциала Ростовской области

№	Риск НБ	Компонент НП	Механизм влияния	Итоговое последствие для потенциала
1	Волатильность роста налоговых доходов	Налог на прибыль организаций	При внешнеэкономических шоках меняются поступления от крупных компаний → непредсказуемость бюджета	Снижение возможностей по финансированию инфраструктуры и программ развития
2	Рост налоговой нагрузки на доходы населения	НДФЛ	При чрезмерном росте ставок и отсутствия льгот платёжеспособность снижается → уход в «тень»	Потеря части базы по НДФЛ, дестимуляция потребления
3	Рост доли доначисленных налогов	Малый и средний бизнес (УСН, ПСН)	Резкие доначисления порождают рост расходов предпринимателей и непредсказуемость налоговых затрат	Сокращение темпов роста МСП и уменьшение пополнения бюджетной базы
4	Нестабильность динамики налоговой недоимки	Все налоговые потоки	Колебания уровня недоимки приводят к рискам резкого снижения собрания налогов при ухудшении взыскания	Повышение финансовой напряжённости, снижение фискальной дисциплины

Источник: составлено автором

На основании проведённого анализа соответствия выявлено, что среди рисков налоговой безопасности наиболее существенно на налоговый потенциал региона влияет чрезмерная фискальная нагрузка на население и высокая волатильность доходов от налога на прибыль, тогда как доначисления для МСП и колебания недоимки носят менее критический характер, но уменьшают предсказуемость поступлений.

Вывод. На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Применение авторской методики, интегрирующей нормативно-пороговый анализ, оценку вероятности и воздействия, позволило провести количественную и интегральную оценку рисков налоговой безопасности Ростовской области. Установлено, что критический уровень угрозы представляет рост налоговой нагрузки на население, что в условиях недостаточного роста реальных доходов провоцирует риски роста теневого сектора и снижения собираемости НДФЛ. Такие риски, как волатильность налоговых доходов и рост доли доначислений, были оценены как допустимые, а нестабильность динамики недоимки — как минимальный.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии методического аппарата оценки региональной налоговой безопасности путем адаптации инструментов риск-менеджмента к специфике фискальных систем субъектов РФ. В свою очередь *практическая значимость* состоит в том, что полученные результаты позволяют органам государственной власти регионов выделять приоритетные зоны риска и разрабатывать адресные меры для укрепления фискальной безопасности регионов РФ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bird R.M. Tax effort in developing countries and high income countries: The impact of corruption, voice and accountability / Richard M. Bird, Jorge Martinez-Vazquez, Benno Torgler // *Economic Analysis and Policy*. – 2008. – Vol 38. – №1. – P. 55–71.
2. Mikes, A., Kaplan, R. S. Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management / A. Mikes, R. S. Kaplan // *Harvard Business School Working Paper*. – 2014. – № 15-012.
3. Total Score Formula [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://help.ducalis.io/knowledge-base/total-score-formula/>
4. Александрова, Е.А. Налоговый потенциал региона в оценке его налоговой безопасности // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы: сборник материалов VIII международной научной конференции, Смоленск, 26 мая 2021 года. – Смоленск: Смоленский государственный университет, 2021. – С. 11–13.
5. Аналитический портал ФНС России [Электронный ресурс] / Официальный сайт Федеральной налоговой службы. – РЕЖИМ ДОСТУПА: <https://analytic.nalog.gov.ru>
6. Кондрашова, Е.А. Обоснование методического подхода к диагностике налоговой безопасности государства / Е.А. Кондрашова // *Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право*. - 2024. - № 4. - С. 54-61
7. Кремер, Н.Ш. Эконометрика: учебник для студентов вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко; под ред. Н.Ш. Кремера. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 328 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»)
8. Министерство экономического развития Ростовской области [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://minekonomikiro.donland.ru/>

QUANTITATIVE ASSESSMENT OF REGIONAL TAX SECURITY DESTABILIZATION RISKS

Abstract. The article presents an author's methodology for the quantitative assessment of risks threatening regional tax security. The methodology, based on normative threshold analysis, probability, and impact assessment, was tested on data from the Rostov region for 2022–2024. An integrated scoring assessment revealed a critical risk level associated with the increasing tax burden on the population. The differentiated impact of key risks on the main components of the region's tax potential has been determined. The obtained results provide an analytical basis for developing targeted measures to strengthen the region's fiscal stability.

Keywords: tax security, tax potential, regional risks, fiscal burden.

Ivanova D.D.

Scientific adviser: Kondrashova E.A., Ph.D. in Economics, associate professor
Donetsk State University

E-mail: dianaiaaaaa.iv@yandex.ru

УДК 339.9

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ И РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Исмаилова К.А.

*Научный руководитель: Кравченко В.А., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Исследование посвящено анализу экономического сотрудничества Китая и России в условиях санкционного давления. Используются методы статистического анализа, сопоставления и динамического наблюдения внешней торговли. Выявлены ключевые тенденции двусторонней торговли, изменения структуры экспорта и импорта, а также влияние санкций на экономическую устойчивость России. Результаты показывают рост торговых потоков, укрепление стратегического партнерства и адаптацию логистических цепочек к внешним шокам, что подтверждает значимость Китая как ключевого торгового партнера России и перспективы дальнейшего расширения сотрудничества.

Ключевые слова: экономика, Россия, Китай, торговля, санкции.

Актуальность. Китай и Россия являются стратегическими партнёрами в условиях трансформации мировой экономики и усиления санкционного давления. Их взаимодействие приобретает особое значение для обеспечения устойчивости внешнеэкономической деятельности, учитывая масштабы экономик обеих стран и их взаимодополняемость. В современных условиях развитие двустороннего сотрудничества становится важным фактором адаптации к внешним ограничениям. Анализ экономических отношений между Китаем и Россией позволяет выявить ключевые тенденции перестройки внешней торговли, изменения её структуры и направления дальнейшего развития сотрудничества.

Анализ последних исследований и публикаций. Рассмотрению вопросов, связанных с развитием экономического сотрудничества Китая и России, посвящены работы таких авторов, как: М.Е. Хасханова [1], С. Цыплаков [2], Л.А. Салютова [3], В.А. Кравченко [4], К.А. Исмаилова [9] и др. В их исследованиях анализируются тенденции двусторонней торговли, влияние геополитических факторов и особенности стратегического партнёрства.

Целью исследования является анализ динамики и особенностей экономического сотрудничества Китая и России в условиях санкционного давления, а также выявление тенденций изменения структуры внешней торговли.

Результаты исследования. Несмотря на протяженность границ и взаимодополняемость ресурсов, экономическое взаимодействие Китая и России на протяжении большей части XX века было довольно ограниченным. География сдерживала торговлю, потому что большая часть российского населения и промышленности была (и остается) удаленной от этой границы. Политические факторы, как внутренние, так и международные, также ограничивали экономическое взаимодействие Китая и России. Политическое влияние осуществлялось через жесткий контроль, который руководство каждой страны осуществляло над своей экономикой, в сочетании с геополитическими стратегическими проблемами, которые ограничивали способность руководства участвовать в кооперационных экономических отношениях. Однако с либерализацией экономики и изменениями в международной политике торговля между странами значительно возросла. В 90-е годы началась новая волна экономической интеграции приграничных регионов, уменьшилась зависимость от политических проблем, возобновился поток рабочей силы из Китая в Россию, а двусторонние инвестиции быстро выросли [1].

На положение дел во внешней торговле России значительное воздействие оказала усилившееся после февраля 2022 г. санкционное давление со стороны западных стран, целью которых было изолировать российскую экономику от мирового рынка, перекрыть традиционные цепочки поставок на экспортном и импортном направлениях, ограничить возможности системы финансово-банковских взаиморасчетов. Принципиальный отказ Пекина присоединиться к антироссийским санкциям стал одним из ключевых факторов, позволивших российской экономике выдержать санкционное цунами в 2022 г. [2].

Несмотря на это, Китай стал для России стратегическим торговым партнером, что обусловлено как географической близостью, так и растущими экономическими связями. Значительное увеличение объемов торговли свидетельствует о важности двустороннего сотрудничества для обеих стран. Эти связи продолжают развиваться, укрепляя экономические позиции как России, так и Китая на мировой арене [3].

Эти тенденции и динамику двустороннего сотрудничества наглядно иллюстрирует Рис. 1, демонстрирующий развитие торговли между Китаем и Россией в 2014–2025 годах (Источник: составлено автором на основе данных таможенной статистики КНР) [5].

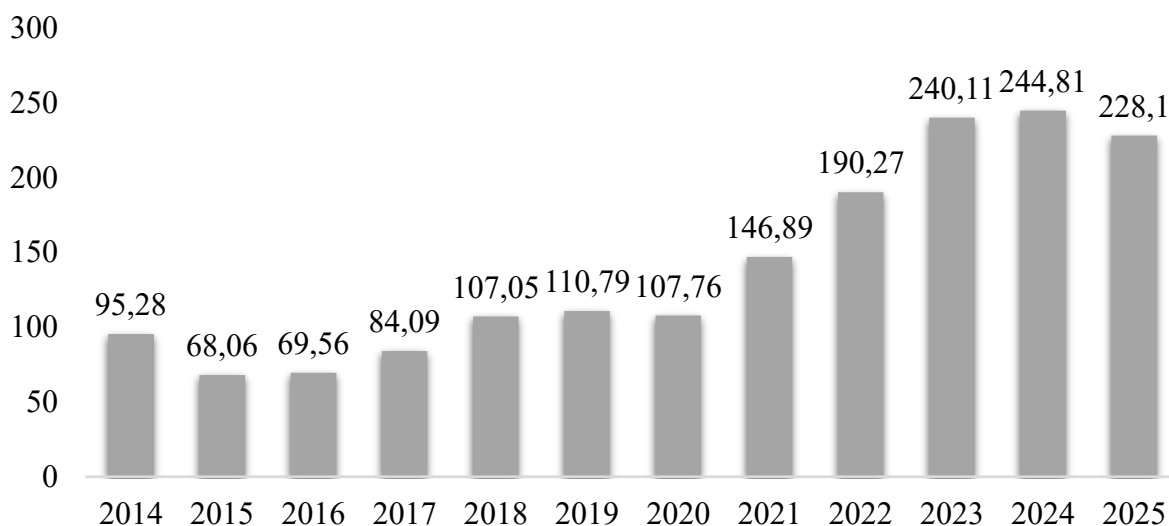


Рис. 1. Динамика развития китайско-российской торговли в 2014- 2025 г.г. (\$ млрд)

Рис. 1. отражает общую динамику торговли между Китаем и Россией за период с 2014 по 2025 годы, позволяя увидеть периоды значительных колебаний и устойчивого роста. В первые годы периода наблюдалось снижение объемов торговли, что отражало влияние экономических и политических факторов, включая внутренние преобразования в России и последствия глобального экономического кризиса. После этого последовал постепенный рост, который сопровождался увеличением взаимного интереса к двусторонним экономическим связям, развитию приграничной торговли и постепенной либерализацией обеих экономик.

Начиная с 2020 года, на динамику торговли оказали влияние новые внешнеэкономические вызовы, включая усиление санкционного давления, а также изменения в мировой экономической конъюнктуре. Рисунок демонстрирует, что несмотря на сложные внешние условия, общие торговые потоки продолжали увеличиваться, демонстрируя устойчивость сотрудничества и способность стран адаптироваться к внешним шокам. Пик роста наблюдался в период после 2021 года, когда Китай и Россия активно перенаправляли свои торговые потоки, искали новые механизмы взаимодействия и усиливали стратегическое партнерство в различных секторах экономики.

В 2024 году динамика достигла наивысшего уровня за рассматриваемый период, что свидетельствует о зрелости двусторонних отношений и успешной координации торговой политики двух стран. В последующий год наблюдается некоторое снижение показателей, отражающее влияние новых внешнеэкономических факторов, необходимость переориентации логистических цепочек и корректировку стратегий поставок.

Таким образом, торговля между Китаем и Россией носит циклический характер с чередованием периодов замедления и ускорения, однако общая тенденция за весь период остается положительной. Это подчеркивает устойчивость двустороннего сотрудничества, значимость Китая как стратегического партнера для России и роль внешнеэкономических факторов в формировании направления и структуры торговых потоков.

Для более глубокого анализа необходимо выделить структуру экспорта отдельно. Рассмотрим Рис. 2. (Источник: составлено автором на основе данных таможенной статистики КНР) [5].

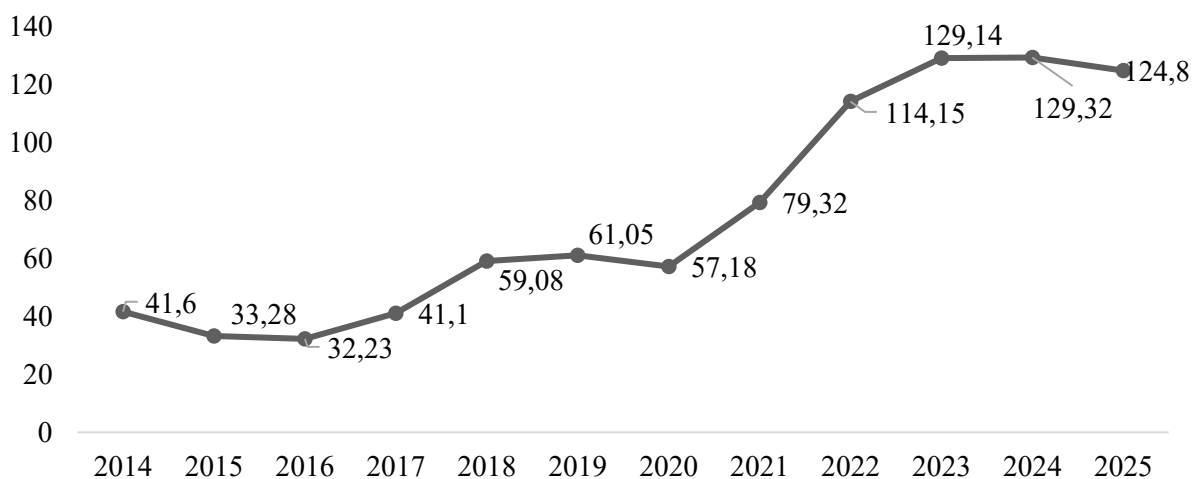


Рис. 2. Динамика экспорта из России в Китай в 2014- 2025 г.г. (\$ млрд)

Рис. 2. отражает динамику экспорта из России в Китай за период с 2014 по 2025 годы, показывая циклический характер торговых потоков. В 2014–2016 годах объемы экспорта были низкими из-за глобального экономического кризиса, падения цен на сырьё и политической нестабильности.

С 2017 года наблюдается восстановление, а в 2018–2019 годах - значительный рост, обусловленный увеличением поставок энергоносителей, сырья и промышленных товаров. В 2020 году произошло небольшое снижение, связанное с пандемией и нарушением международных цепочек поставок, после чего с 2021 года экспорт резко увеличился, демонстрируя адаптивность торговых потоков.

В 2022–2024 годах продолжается рост, чему способствовало усиление санкционного давления на Россию и стратегическое партнёрство с Китаем. В 2025 году зафиксировано небольшое снижение, связанное с оптимизацией логистики и переориентацией поставок.

В целом, анализ показывает устойчивый положительный тренд и циклические колебания, обусловленные как внешними, так и внутренними факторами. Динамика подтверждает стратегическую значимость Китая для российской экономики и способность стран адаптироваться к внешним шокам [6].

Для полноценной оценки двусторонней торговли необходимо рассмотреть и структуру импорта, так как взаимные поставки формируют общую картину

экономического взаимодействия. Рассмотрим Рис. 3. (Источник: составлено автором на основе данных таможенной статистики КНР) [5].

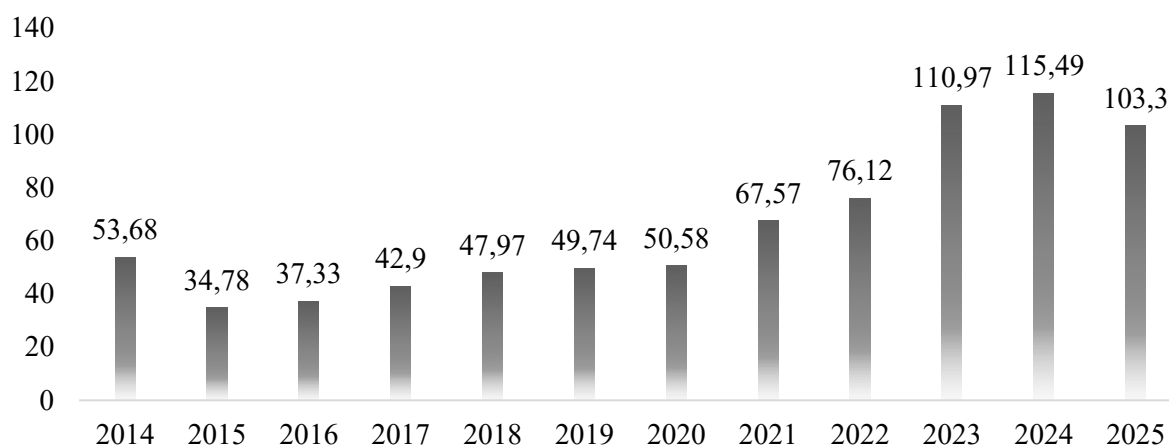


Рис. 3. Динамика импорта из Китая в Россию в 2014- 2025 г.г. (\$ млрд)

Рис. 3. иллюстрирует динамику импорта из Китая в Россию за период с 2014 по 2025 годы и отражает волнообразный характер поставок с чередованием фаз роста и относительной стабилизации. В 2014–2015 годах наблюдается снижение объемов импорта, обусловленное экономическими трудностями, колебаниями валютных курсов и снижением деловой активности.

Начиная с 2016 года отмечается постепенное восстановление и рост импортных поставок, связанный с увеличением спроса на китайскую продукцию, развитием торговых связей и расширением ассортимента поставляемых товаров. В 2018–2020 годах динамика характеризуется умеренным ростом, несмотря на влияние внешнеэкономических факторов, включая нестабильность мировой экономики и пандемию, которая, однако, не привела к резкому сокращению импорта.

С 2021 года наблюдается значительное ускорение роста, что связано с активизацией внешнеэкономической деятельности и усилением роли Китая как ключевого поставщика товаров. В 2022–2024 годах происходит резкое увеличение объемов импорта, обусловленное перестройкой торговых потоков в условиях санкционного давления и переориентацией на китайский рынок.

В 2025 году фиксируется некоторое снижение объемов импорта по сравнению с предыдущим годом, что связано с адаптацией к новым экономическим условиям, оптимизацией поставок и корректировкой внешнеторговых стратегий [7].

В совокупности наблюдаемая динамика подтверждает устойчивость двустороннего сотрудничества, стратегическую значимость Китая для России и высокий уровень адаптивности внешнеэкономической деятельности. Формирование устойчивой модели сотрудничества создаёт предпосылки для дальнейшей диверсификации торговли, увеличения инвестиционных проектов и углубления стратегического партнёрства в технологических и инфраструктурных секторах.

Выводы. Проведённый анализ показывает, что динамика внешнеэкономических процессов характеризуется сочетанием цикличности и устойчивого роста, отражая способность экономических систем адаптироваться к изменяющимся условиям и внешним ограничениям. Выявленные структурные изменения указывают на постепенную перестройку торговых механизмов, повышение гибкости взаимодействия и формирование более устойчивых моделей кооперации. Наблюдаемая динамика подтверждает значимость стратегического планирования и диверсификации направлений сотрудничества в условиях нестабильной мировой конъюнктуры [8].

Полученные результаты свидетельствуют о наличии потенциала для дальнейшего развития внешнеэкономических связей, совершенствования инструментов взаимодействия и углубления кооперации, что способствует укреплению адаптивности экономических систем к будущим вызовам.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хасханова М. Е. Российско-китайские экономические отношения в XXI веке [Электронный ресурс] / М. Е. Хасханова. — Уральский гос. пед. ун-т (УСПУ). — Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/12263/2/Hashanova.pdf>
2. Цыплаков С. Об основных трендах развития торговли России и Китая [Электронный ресурс] / С. Цыплаков // Российский совет по международным делам. — 13.09.2024. — Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ob-osnovnykh-trendakh-razvitiya-torgovli-rossii-i-kitaya/>
3. Внешнеэкономические связи Китая и торговая политика [Электронный ресурс] // Zaochnik: справочник по экономике. — Режим доступа: <https://zaochnik.com/spravochnik/ekonomika/mezhdunarodnaja-torgovaja-politika/torgovlya-rossii-i-kitaya/>
4. Кравченко В. А., Волков И. Н. Трансформация внешнеэкономических связей РФ в контексте устойчивого развития/В.А. Кравченко, И.Н. Волков/ Устойчивое развитие национальных экономик, регионов, территориально-производственных комплексов, предприятий в условиях глобализации / под общей ред. Е.С. Шилец. – Донецк : ДонГУ, 2025.- стр. 19-27
5. General Administration of Customs of the People's Republic of China. Preliminary release statistics of China's foreign trade [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://english.customs.gov.cn/statics/report/preliminary.html>
6. Тенденции взаимной торговли и транспортной логистики между Россией и Китаем: обзор (июль 2025) [Электронный ресурс] / Международный центр транспортных и экономических исследований (Index1520). — 2025. — Режим доступа: https://index1520.com/upload/medialibrary/ae7/nflytimalgdgo66i39ydhvocsu0gm556/Russia_China_ru_.pdf
7. Товарооборот России и Китая по итогам 2025 г. сократился на 7% до 228 млрд долларов [Электронный ресурс] // InfraNews: внешняя торговля. Статистика. — 20.01.2026. — Режим доступа: <https://www.infranews.ru/vneshnyaya-torgovlya/69477-tovarooborot-rossii-i-kitaya-po-itogam-2025-goda-sokratilsya-na-7-do-228-mlrd-dollarov/>
8. Новое инвестиционное соглашение России и Китая [Электронный ресурс] // MadeChinaNews. — 07.01.2026. — Режим доступа: <https://www.madechinanews.ru/2026/01/07/новое-инвестиционное-соглашение-рос/>
9. Исмаилова К.А. Исследование структуры экспорта и импорта Российской Федерации/ науч. рук. В.А. Кравченко // Управление развитием социально-экономических систем: Материалы XXV Международной научной конференции молодых учёных и студентов (Донецк, 5 декабря 2024 г.). – Том 3 / под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. Ю. Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2025. – 343 с.

TRANSFORMATION OF ECONOMIC COOPERATION BETWEEN THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA AND THE RUSSIAN FEDERATION UNDER SANCTIONS

Annotation. The study is devoted to the analysis of economic cooperation between China and Russia in the context of sanctions pressure. Methods of statistical analysis, comparison and dynamic observation of foreign trade are used. Key trends in bilateral trade, changes in the structure of exports and imports, as well as the impact of sanctions on Russia's economic stability have been identified. The results show the growth of trade flows, the strengthening of strategic partnership and the adaptation of logistics chains to external shocks, which confirms the importance of China as a key trading partner of Russia and the prospects for further expansion of cooperation.

Keywords: economy, Russia, China, trade, sanctions.

Ismailova K.A.

Scientific adviser: Kravchenko V.A., Candidate of Economic Sciences, associate professor

Donetsk State University

E-mail: ekaterina.ismailova.05@mail.ru

УДК 339.9

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ И СТРУКТУРЫ КИТАЙСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ В АФРИКУ

Калиниченко А.И.

*Научный руководитель: Бойко А. Н., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена анализу динамики и отраслевой структуры прямых иностранных инвестиций Китая в странах Африки. Рассматриваются исторические предпосылки инвестиционного сотрудничества, географическая концентрация вложений и отраслевые приоритеты китайского капитала. Выявлены ключевые тенденции изменения инвестиционной политики, включая переход к более диверсифицированной структуре вложений. Показано, что инвестиционная активность Китая направлена на обеспечение ресурсной безопасности и формирование долгосрочных экономических связей, что способствует развитию инфраструктуры и укреплению экономического взаимодействия региона.

Ключевые слова: китайские инвестиции, прямые иностранные инвестиции, Африка, отраслевая структура, международное сотрудничество.

Актуальность. В условиях усиления глобальных инвестиционных потоков Китай в последние два десятилетия превратился в одного из крупнейших мировых источников прямых иностранных инвестиций, активно расширяя своё присутствие в странах Азии, Европы, Латинской Америки и Африки. Несмотря на широкий географический охват китайской инвестиционной деятельности, доля Африки в совокупном объёме зарубежных вложений КНР остаётся сравнительно умеренной (около 4-6%), что подчёркивает стратегический характер присутствия Китая на континенте. В этой связи анализ структуры и динамики китайских инвестиций в Африке приобретает особую научную и практическую значимость.

Анализ последних исследований и публикаций. Большой вклад в исследования и публикации, посвященные анализу и структуре китайских инвестиций в Африку, внесли: Сухорукова Е.Р., Янькова А., Кондакова К., Ниматуллаев Х.Т., Мавланов И.Р., Воробьёв А.Е., Кулибали М., Янкевский А.В. и др.

Цель исследования - выявить ключевые тенденции, закономерности и особенности динамики и отраслевой структуры прямых иностранных инвестиций Китая в странах Африка, а также определить их стратегическое значение для формирования долгосрочного экономического сотрудничества и устойчивого развития региона.

Результаты исследования. Африка привлекает широкий круг международных инвесторов. К числу крупнейших источников прямых иностранных инвестиций в регион относятся Соединённые Штаты Америки, Европейский союз, Великобритания и Франция, чьи вложения исторически концентрируются в финансовом секторе, добывающей промышленности и сфере услуг. На этом фоне Китай занимает одно из ведущих мест среди инвесторов в Африке, отличаясь высокой концентрацией вложений в инфраструктуру, энергетику и сырьевые отрасли, что формирует особую модель инвестиционного взаимодействия [1].

Китай стал одним из ключевых инвесторов в Африке за последние два десятилетия. Динамика инвестиций демонстрирует устойчивый рост, что связано с реализацией масштабных инфраструктурных проектов, расширением торговых связей и поиском стратегических ресурсов. В течение продолжительного времени Африканский континент выступает привлекательным направлением для иностранных вложений. Значительные успехи в развитии ряда стран региона (Ботсваны, Нигерии, Эфиопии, ЮАР, Ганы, Руанды) усиливают интерес международных инвесторов, среди которых Китай занимает одну из лидирующих позиций [2].

Несмотря на то, что сотрудничество Китая и стран Африки имеет длительную историю, лишь с 1990-х годов Китай начал проявлять более активный интерес к континенту, переходя от политической поддержки к масштабной экономической экспансии. Это изменение было обусловлено как стремлением обеспечить доступ к ресурсам и расширить торговые связи, так и необходимостью диверсифицировать внешнеэкономическую деятельность.

Для всестороннего понимания инвестиционной активности Китая важно учитывать исторические предпосылки сотрудничества. Фундамент дружественных связей был заложен в 1960-х годах во время визита премьер-министра Китая Чжоу Эньлая в ряд африканских государств, когда сформировались первые принципы взаимодействия, одним из ключевых из которых стал антиколониальный подход. Именно на этой базе в 1990-е годы Китай утвердился в качестве важного партнёра африканских стран, поддерживая их стремление к суверенитету и укреплению позиций в международном сообществе [2].

Китай непрерывно наращивает своё присутствие в Африке. Дипломатические и деловые связи с государствами региона становятся всё более тесными. В 2022 году КНР уже 14-й год подряд возглавила рейтинг крупнейших торговых партнёров континента. За первые пять месяцев 2023 года общий объём импорта и экспорта между Китаем и Африкой достиг 113,5 млрд долл., что на 16,4 % превышает показатели аналогичного периода 2022 года. Расширяется взаимовыгодное инвестиционное взаимодействие: уточняются наиболее эффективные формы реализации договорённостей, создаются многосторонние диалоговые площадки и зоны углублённого китайско-африканского экономического и торгового сотрудничества.

Зарубежные инвестиции Китая в Африку сохраняют политическое измерение: большинство крупных инфраструктурных проектов финансируются китайскими кредиторами в рамках инициативы «Один пояс, один путь». При этом с 2021–2022 годов объёмы новых кредитов снизились: по данным СЛА, африканские правительственные заемщики получали от КНР менее 2 млрд долл. в год, тогда как в 2016 году эта сумма достигала 28,5 млрд долл.

Во втором десятилетии реализации инициативы наблюдается заметная смена трендов в китайской инвестиционной политике. На фоне ужесточения финансовых условий КНР сокращает масштабные проекты, уделяя при этом больше внимания вопросам экологии, устойчивого развития и социальной защиты населения стран-партнёров. Подтверждением этому служат «Руководство по продвижению зелёного Пояса и пути» 2017 года и заявление Си Цзиньпина 2021 года о прекращении строительства новых угольных электростанций за рубежом. Одновременно активизируется реализация «маленьких, но красивых» проектов, охватывающих сферы технологий, образования, трудоустройства и медицины, которые не только способствуют развитию инфраструктуры и человеческого капитала, но и выступают инструментом укрепления мягкой силы Китая в Африке [3].

Китайская инвестиционная активность в Африке в последние годы характеризуется не только устойчивым ростом объёмов вложений, но и изменением географической структуры присутствия. Выделение стран с наибольшими объёмами китайских прямых иностранных инвестиций (Конго, Нигерия, Египет, Эфиопия, ЮАР, Гвинея, Зимбабве, Замбия) позволяет выявить ключевые точки концентрации капиталовложений и определить стратегически значимые направления присутствия КНР на континенте. Такой подход обеспечивает возможность более точного анализа распределения инвестиций по регионам и выявления приоритетных отраслей, в которых Китай активно укрепляет своё влияние.

Для наглядного представления динамики и распределения китайских ПИИ по странам Африки в 2006–2025 гг. на рисунке 1 приведены суммарные объёмы инвестиций

в указанных государствах, что позволяет оценить как масштаб присутствия КНР, так и его концентрацию в стратегически важных экономических и ресурсных центрах региона[8].

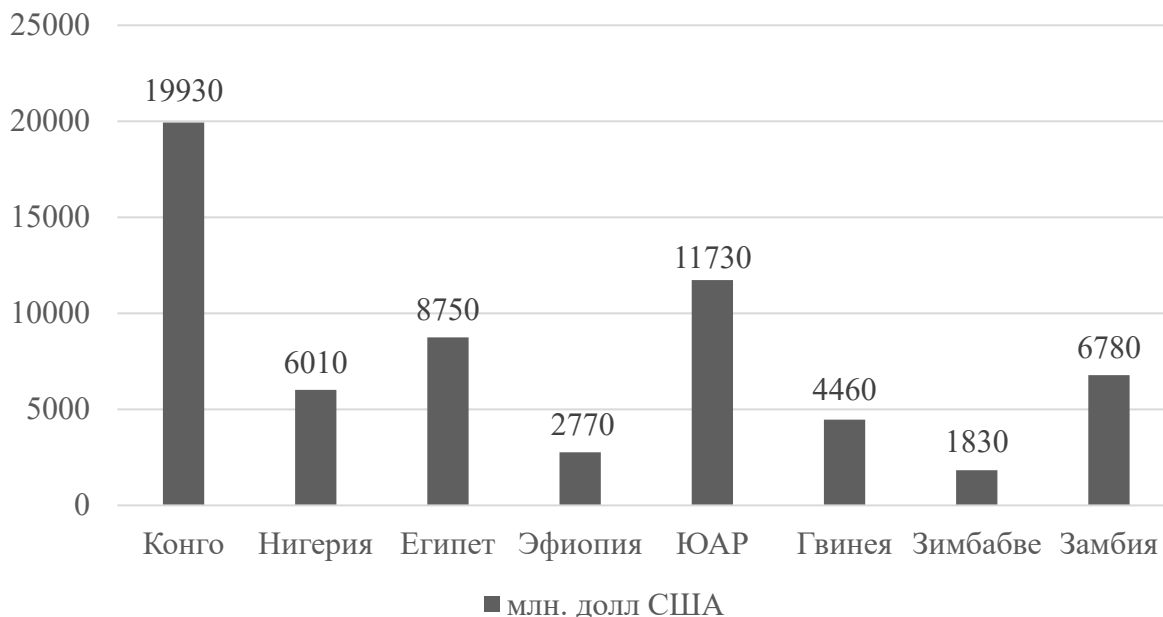


Рис. 1. Суммарный объём китайских ПИИ в отдельных странах Африки 2006–2025 гг., млн долл. США

Наибольший объём китайских ПИИ в 2006–2025 гг. приходится на Демократическую Республику Конго (19 930 млн долл. США), что связано с масштабными инвестициями в добычу и инфраструктуру. Значительные вложения также направлялись в ЮАР (11 730 млн долл. США) и Египет (8 750 млн долл. США), отражая их роль ключевых экономических и логистических центров региона. Нигерия (6 010 млн долл. США) и Замбия (6 780 млн долл. США) получают заметные объёмы инвестиций, что объясняется ресурсным потенциалом и ростом рынка. В Гвинее (4 460 млн долл. США), Эфиопии (2 770 млн долл. США) и Зимбабве (1 830 млн долл. США) объёмы ниже, что может быть связано с более высоким инвестиционным риском и ограниченной инфраструктурой.

Полученные данные свидетельствуют о высокой концентрации китайских инвестиций в странах с богатым минерально-сырьевым потенциалом и развитой инфраструктурой, что подтверждает стратегическую направленность КНР на обеспечение ресурсной безопасности и укрепление логистических коридоров.

Наряду с изменением объёмов и географического распределения китайских инвестиций в Африке наблюдаются заметные сдвиги и в отраслевой структуре вложений. Если в первые годы активного присутствия КНР на континенте доминировали в основном инфраструктурные и сырьевые проекты, то в последние годы инвестиционная политика Китая постепенно выходит за рамки этих направлений, приобретая более диверсифицированный характер. Это связано с тем, что Китай стремится не только обеспечить доступ к природным ресурсам, но и создать устойчивую экономическую базу для долгосрочного сотрудничества, а также расширить спектр влияния на экономику стран региона.

Китайские вложения всё активнее распределяются между различными секторами экономики: от добычи и энергетики до финансового сектора, транспортной инфраструктуры, недвижимости и технологий. Такой сдвиг свидетельствует о

стремлении КНР укрепить долгосрочные экономические позиции в Африке, повысить эффективность инвестиционного взаимодействия и снизить зависимость от исключительно ресурсного формата сотрудничества [5].

Для более полного понимания инвестиционной политики Китая важно рассматривать отраслевую структуру ПИИ, поскольку она отражает не только экономические, но и стратегические приоритеты КНР в Африке, включая вопросы технологического развития, расширения финансового присутствия и укрепления логистических цепочек.

Структура китайских прямых иностранных инвестиций в экономику отдельных стран Африки в 2006–2025 гг. представлена на рисунке 2 [8].

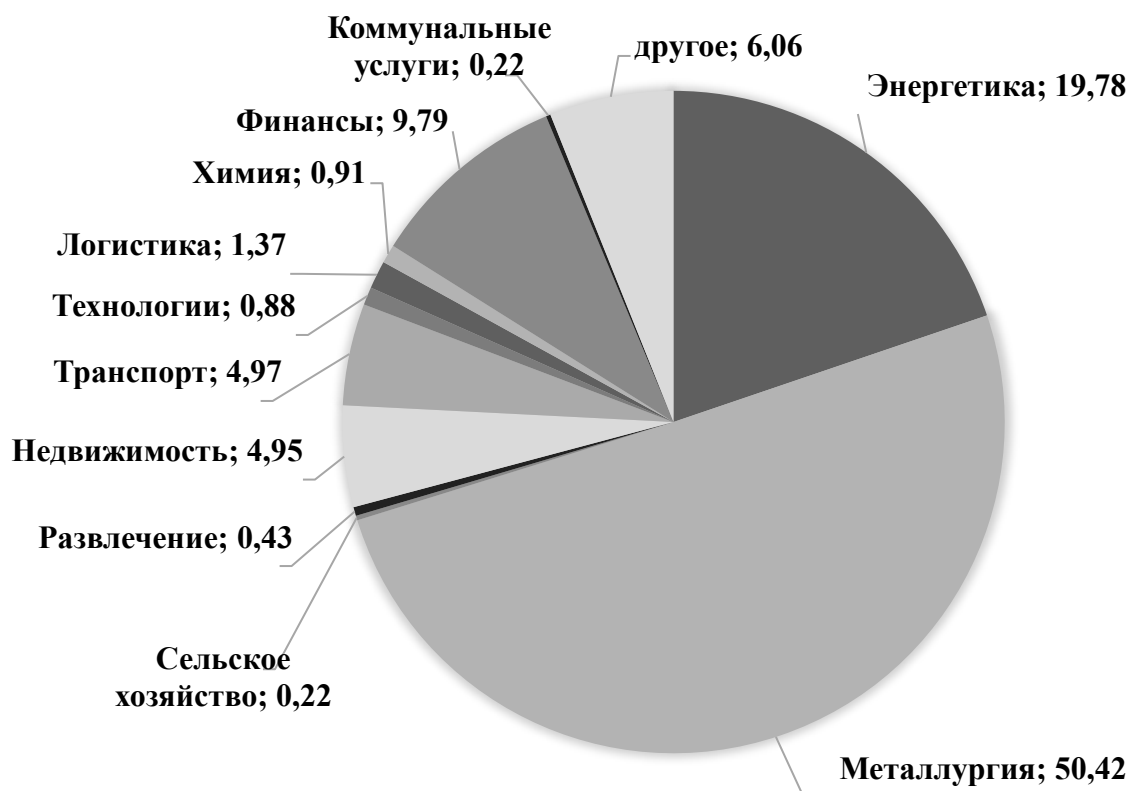


Рис. 2. Структура китайских ПИИ в экономику отдельных стран Африки по секторам 2006-2025 гг., %

В структуре китайских прямых иностранных инвестиций в странах Африки доминируют отрасли традиционного интереса КНР. Наибольшая доля вложений приходится на металлургический сектор, который аккумулирует более половины совокупного объёма инвестиций. Такая концентрация связана с потребностью Китая в устойчивом доступе к минеральным ресурсам и редкоземельным элементам, необходимым для развития высокотехнологичных отраслей, включая производство аккумуляторов, полупроводников, электротранспорта и оборудования для «зелёной» энергетики.

Значительное место в отраслевой структуре инвестиций занимает энергетика, на которую приходится около пятой части совокупных ПИИ. Инвестиции в данный сектор направлены на обеспечение энергетической безопасности, развитие генерирующих мощностей и поддержку инфраструктурных проектов в странах Африки. Существенные объёмы вложений также приходятся на финансовый сектор, транспорт и недвижимость, что отражает стремление Китая не только участвовать в добыче ресурсов, но и

формировать устойчивую экономическую инфраструктуру в странах присутствия.

Отраслевая специализация китайских инвестиций тесно связана с ресурсным потенциалом отдельных стран. Так, в Конго китайские ПИИ в значительной степени ориентированы на добычу кобальта, необходимого для производства аккумуляторных батарей и электротранспорта. В Замбии инвестиционная активность сосредоточена преимущественно в добыче и переработке меди, играющей ключевую роль в энергетике и промышленности. Зимбабве представляет интерес для Китая как страна с существенными запасами лития, востребованного в аккумуляторной промышленности и секторе возобновляемой энергетики.

В Египте и ЮАР китайские инвестиции характеризуются более высокой степенью диверсификации и распределяются между металлургией, энергетикой, транспортом, недвижимостью и финансовыми услугами, что связано с более развитой экономической и логистической инфраструктурой данных стран. В Нигерии и Эфиопии приоритетными направлениями остаются энергетика и инфраструктурные проекты, создающие базу для дальнейшего промышленного роста [7].

Структура китайских прямых иностранных инвестиций в странах Африки свидетельствует о сохранении ориентации на ресурсоёмкие отрасли, одновременно дополняемой расширением присутствия в смежных секторах экономики. Подобная модель инвестирования позволяет КНР обеспечивать доступ к стратегически важным ресурсам и укреплять долгосрочные экономические позиции в ключевых странах африканского континента.

Вывод. Анализ динамики и структуры китайских инвестиций в Африку показывает, что КНР постепенно укрепляет своё присутствие на континенте как по объёму вложений, так и по географии и отраслевой направленности. Сохранение доминирования металлургического и энергетического секторов свидетельствует о продолжении стратегической ориентации на доступ к ключевым ресурсам, в то время как рост инвестиций в финансовый сектор, транспорт, недвижимость и технологии указывает на расширение форм участия Китая в экономике африканских стран. В результате китайские ПИИ не только способствуют развитию инфраструктуры и добывающих отраслей, но и создают предпосылки для более диверсифицированного и устойчивого экономического сотрудничества между КНР и Африкой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воробьёв А.Е., Кулибали М., Янковский А.В. Прямые иностранные инвестиции в развитие экономики стран Африки [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pryamyie-inostrannyye-investitsii-v-razvitie-ekonomiki-stran-afriki>
2. Сухорукова Е.Р. Инвестиционные возможности Китая на Африканском континенте [Электронный ресурс] // Yandex.Документы. — Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPRrJRJIUFoewruAZT-u4sZR-N5zylTGgDJ7DWK5iV0TsMtli2ZwFWA331XKlcUgl5ddGQ4z5GpnYiPxUI9qYd4wBazLOK6_yr-1ISmuFD70_Mog7SBh4CHqV5jqB7W0i7OIERyWyrTCLelw%3D%3D%3Fsign%3Dn5zZqtzAFqNAP3ZSUsSv5zv78g7F66bASR7himbu8kU%3D&name=статья%201.docx&nosw=1
3. Янькова А., Кондакова К. Интересы Китая в Африке [Электронный ресурс] // Российский совет по международным делам (РСМД). — ЦКЕМИ НИУ ВШЭ. — Режим доступа: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/interes-y-kitaya-v-afrike/>
4. Горда О. С. Внешнеэкономическая экспансия КНР в развивающиеся страны [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskaya-ekspansiya-knr-v-razvivayuschiesya-strany>
5. Китай выделил на сотрудничество с Африкой \$51 млрд. [Электронный ресурс] // RBC. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/06/09/2024/66db19529a79470f083dab3f>
6. Викторьен А. Особенности инвестиционного сотрудничества Китая со странами Африки [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-investitsionnogo-sotrudnichestva-kitaya-so-stranam-afriki>
7. Инвестиционная борьба Китая и США за влияние в Африке [Электронный ресурс] // Repost. — Режим доступа: <https://repost.press/news/investicionnaya-borba-kitaya-i-ssha-za-vliyanie-v-afrike>

8. China Global Investment Tracker [Электронный ресурс] // American Enterprise Institute (AEI). — Режим доступа: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>

ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF CHINESE INVESTMENTS IN AFRICA

Annotation. This article examines the dynamics and sectoral structure of Chinese foreign direct investments in African countries. It considers the historical background of investment cooperation, the geographic concentration of investments, and the sectoral priorities of Chinese capital. Key trends in changes to investment policy are identified, including the shift toward a more diversified investment structure. The study demonstrates that China's investment activity aims to ensure resource security and establish long-term economic ties, contributing to infrastructure development and strengthening economic interaction in the region.

Keywords: Chinese investments, foreign direct investment, Africa, sectoral structure, international cooperation.

Kalinichenko A.I.

Scientific adviser: Boyko A.N., PhD, associate professor

Donetsk State University

E-mail: k-alyona-th@yandex.ru

УДК 330.322:338.43

РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ КАК КЛЮЧЕВОГО ФАКТОРА РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА (НА ПРИМЕРЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Кириносенко А.С.

Научный руководитель: Стрелина Е.Н., канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «ДонГУ»

Аннотация. В данной работе рассматривается роль инвестиций как ключевого фактора развития агропромышленного комплекса Ростовской области. Проанализирована динамика инвестиций в АПК за 2016–2025 гг., рассчитан среднегодовой темп роста инвестиций (CAGR), выполнен прогноз на 2026–2028 гг. по трём сценариям развития. Проведён корреляционно-регрессионный анализ, подтверждающий устойчивость инвестиционного тренда, а также SWOT-анализ отрасли. Сделан вывод о высокой инвестиционной привлекательности АПК региона и его значительном потенциале дальнейшего роста.

Ключевые слова: инвестиции, инновации, агропромышленный комплекс (АПК), Ростовская область, CAGR, устойчивое развитие.

Актуальность. В быстроменяющихся современных условиях, когда инновации становятся решающим фактором конкурентоспособности, необходимо привлекать инвестиции для модернизации производства, развития переработки и повышения технологической базы агропромышленного комплекса (далее АПК). Ростовская область обладает значительным аграрным потенциалом и стратегическим географическим расположением, и поэтому представляет собой один из ключевых регионов в АПК России. Необходимость изучения темы обусловлена тем, что инвестиционная привлекательность АПК Ростовской области нужна для разработки стратегии дальнейшего роста и устойчивого развития региона, а также страны в целом.

Анализ современных исследований и публикаций. В современном мире инвестиции в АПК приобретают весомую актуальность. Данная тема демонстрирует растущий интерес к факторам, определяющим развитие АПК, где инвестиции играют ключевую роль. Работы В. Н. Курочкина, Д. А. Аржанцева, А. Б. Дударевой, а также исследования Е. Н. Стрелиной и Н. Д. Талах подчеркивают необходимость привлечения и эффективного использования инвестиций для модернизации и повышения конкурентоспособности отрасли. При этом, несмотря на обилие публикаций, единый подход к определению ключевых драйверов роста АПК пока не сформирован.

Цель исследования – оценить инвестиционную привлекательность АПК Ростовской области с учётом инноваций, а также спрогнозировать развитие сектора на ближайшие годы (2026–2028 гг.) на основе применения метода расчёта среднегодового темпа роста (CAGR), позволяющего оценить динамику инвестиций и построить прогнозы для региона; проанализировать ключевые сильные/слабые стороны отрасли с помощью SWOT-анализа.

Результаты исследования. В сегодняшних реалиях устойчивого развития АПК одной из главных задач является обеспечение не только объёмов производства, но также усиление инновационной привлекательности отрасли. Для Ростовской области тема инновационного развития АПК приобретает особое значение: укрепление технологической базы, повышение инвестиционной привлекательности – всё это создаёт условия для дальнейшего роста и повышения конкурентоспособности.

Оценка инвестиционной привлекательности региона – это личностное восприятие инвестором подходящих условий вложения и возможных рисков, входе которого показатели объекта оценки соотносятся с выбранной базой сравнения [5, с.103].

Для Ростовской области – региона с высоким аграрным потенциалом – усиление инновационной составляющей означает: повышение добавленной стоимости продукции,

снижение доли сырьевого экспорта, рост занятости, устойчивость к внешним шокам (например, климатическим, ценовым).

Ростовская область является одним из ключевых аграрных центров России. Обширные сельхозугодья, занимающие 8,5 млн га, включая 5,9 млн га пахотных земель, в сочетании с благоприятным климатом обеспечивают высокую урожайность зерновых культур. В 2023 году регион собрал рекордный урожай ранних зерновых – 15,4 млн тонн. По итогам последних лет Ростовская область занимает 1-е место в стране по сбору зерновых и зернобобовых, 2-е место – по урожаю подсолнечника, входит в тройку лидеров по производству растительных масел и овощей [1]. На её долю приходится более 28 % аграрной продукции ЮФО. Инвесторы в сфере пищевой промышленности получают возможность использовать миллионы тонн местного сырья, что позволяет сократить зависимость от импортных поставок. Кроме того, регион располагает достаточными водными ресурсами (река Дон) и активно реализует программы орошения, охватывающие около 240 тыс. га, что гарантирует устойчивость производства даже в условиях засушливого климата. АПК Ростовской области выгодно расположен для поставок продукции как на внутренний рынок, так и на экспорт. Близость портов Азово-Черноморского бассейна позволяет быстро отправлять зерно, масло, муку на внешние рынки.

Объём инвестиций в основной капитал Ростовской области по итогам 2024 года составил около 700 млрд руб. Однако, инвестиции именно в АПК – сравнительно меньшие. Например, данные за 2022 год свидетельствуют, что завершено 6 инвестиционных проектов в АПК на сумму порядка 2,0 млрд руб. и начато 5 проектов на сумму около 5,5 млрд руб. [3].

Важнейшими факторами развития АПК являются внедрение современной техники, цифровизация, глубокая переработка продукции и оптимизация логистики. Информационные публикации указывают, что до 2030 года в отрасли переработки АПК Ростовской области планируется реализовать 13 проектов на сумму около 100 млрд руб. [2]. Эти показатели указывают на укрепление инновационной составляющей экономики региона, что также влияет на привлекательность АПК.

В ближайшем временном периоде в Ростовской области планируется создание «Донского инновационного агротехнопарка» – соглашение по этому проекту было подписано на международной выставке «Иннопром-2023» 11 ноября 2023 г.; его реализация оценивается в 2,5 млрд. руб. [6, с.85].

В последние годы участились программы грантовой поддержки для малого и среднего бизнеса в сельской местности, в том числе фермерских хозяйств. Например, в 2024 году область выделила около 1,5 млрд руб. на гранты, охватывающие поддержку животноводства, виноделия и агротуризма, что стимулирует диверсификацию сельскохозяйственного производства и укрепление хозяйственной базы региональных производителей. В 2025 году общий объём поддержки аграриев был увеличен примерно на 20 % по сравнению с предыдущим годом, а на развитие сельского хозяйства предусматривались крупные целевые средства: федеральные субсидии, гранты фермерам и областные программы поддержки.

Разработаем прогноз объема инвестиций в АПК Ростовской области на период с 2025 по 2027 год по данным таблицы 1, используя метод среднегодового темпа роста (CAGR).

Среднегодовой темп роста (CAGR) рассчитывается по формуле (1):

$$CAGR = \left(\frac{V_{final}}{V_{initial}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1, \quad (1)$$

где $V_{final/initial}$ – значение показателя в конце/начале периода наблюдения,

n – количество лет наблюдения.

Таблица 1. Объемы инвестиций в АПК Ростовской области (2016-2025 гг.), млрд руб.

Год	Инвестиции	Год	Инвестиции
2016	22,0	2021	34,6
2017	23,0	2022	43,5
2018	25,7	2023	46,0
2019	32,9	2024	60,0
2020	33,0	2025	68,0

На основе данных из таблицы 1, рассчитаем общий прирост инвестиций в АПК Ростовской области за 2016-2025 гг. Абсолютный прирост инвестиций найдем по формуле (2), относительный прирост по формуле (3):

$$\Delta I_{\text{абс.}} = I_{\text{final}} - I_{\text{initial}}, \quad (2)$$

$$\Delta I_{\text{относ.}} = \frac{I_{\text{final}} - I_{\text{initial}}}{I_{\text{initial}}}, \quad (3)$$

Подставив в формулы 2 и 3 значения, получим:

$$\Delta I_{\text{абс.}} = 60 - 22 = 38 \text{ млрдруб.}$$

$$\Delta I_{\text{относ.}} = \frac{I_{\text{final}} - I_{\text{initial}}}{I_{\text{initial}}} \times 100\% = \frac{60 - 22}{22} \times 100\% = 172,7 \%$$

Итак, за рассматриваемый период инвестиции в АПК региона увеличились почти в 2,7 раза, что свидетельствует о значительном усилении интереса инвесторов к данной отрасли.

Выполним расчет среднегодового темпа роста инвестиций (CARG) с 2016 по 2025 год, тогда $V_{\text{initial}} = 22$ млрд руб., конечное значение $V_{\text{final}} = 68$ млрд руб., $n = 10$ лет.

Найдем среднегодовой темп роста (CAGR) по формуле (1):

$$CAGR = \left(\frac{68}{22}\right)^{\frac{1}{10}} - 1 \approx 1,119 - 1 \approx 0,119 \approx 11,9 \%$$

Таким образом, для аграрного сектора показатель GAGR 13,4 % достаточно высокий, это указывает на переход АПК региона к инвестиционно-ориентированной модели развития. Зная значение CAGR, выполним расчет прогноза по трем сценариям (наиболее вероятному, оптимистическому и пессимистическому) на 2026-2028 гг. по формуле (4). Результаты оформим в таблицу 2.

$$V_t = V_{\text{initial}} \times (1 + CAGR), \quad (4)$$

Средний прогноз $V_{2026} = 68 \times (1 + 0,119) \approx 76,09$ млрдруб.

Оптимистичный (+20%) $V_{2026} = 68 \times (1 + 0,143) \approx 77,72$ млрдруб.

Пессимистичный (-20%) $V_{2026} = 68 \times (1 + 0,095) \approx 74,46$ млрдруб.

Средний прогноз $V_{2027} = 76,09 \times (1 + 0,119) \approx 85,14$ млрдруб.

Оптимистичный (+20%) $V_{2027} = 76,09 \times (1 + 0,143) \approx 86,97$ млрдруб.

Пессимистичный (-20%) $V_{2027} = 76,09 \times (1 + 0,095) \approx 83,32$ млрдруб.

Средний прогноз $V_{2028} = 85,14 \times (1 + 0,119) \approx 95,27$ млрдруб.

Оптимистичный (+20%) $V_{2028} = 85,14 \times (1 + 0,143) \approx 97,32$ млрдруб.

Пессимистичный (-20%) $V_{2028} = 85,14 \times (1 + 0,095) \approx 93,23$ млрдруб.

Таблица 2. Прогноз инвестиций в АПК Ростовской области на 2025-2027 гг., млрд руб.

Год	Наиболее вероятный	Оптимистический	Пессимистический
2026	76,09	77,72	74,46
2027	85,14	86,97	83,32
2028	95,27	97,32	93,23

В рамках расширенного подхода к оценке эффективности инвестиций целесообразно рассмотреть также показатель инвестиционного мультипликатора. В агропромышленном комплексе мультипликативный эффект проявляется через *развитие переработки, создание рабочих мест, рост налоговых поступлений, развитие логистики и сопутствующих отраслей.*

Если предположить условный мультипликатор $k=1,5$ (характерный для производственного сектора), то инвестиции 95,27 млрд руб. (средний прогноз 2028 г.) могут обеспечить совокупный экономический эффект $95,27 \times 1,5 = 142,9$ млрд руб. Это демонстрирует, что инвестиции в АПК оказывают системное влияние на экономику региона.

Для оценки устойчивости инвестиционного роста проведем корреляционный анализ (коэффициент Пирсона) между периодами (n) и объемом инвестиций в АПК за 2016-2025 гг. Коэффициент линейной корреляции (коэффициент Пирсона) рассчитывается по формуле (5):

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad (5)$$

где n-число наблюдений, x-порядковый номер года, y-инвестиции.

Подставив известные нам данные в формулу 5, получим:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} = \frac{10 \cdot 2541,8 - 55 \cdot 388,7}{\sqrt{(10 \cdot 385 - 55^2)((10 \cdot 17274,31 - 388,7^2))}} = \frac{25418 - 21378,5}{\sqrt{825 \cdot 21697,41}} = \frac{4039,5}{\sqrt{17908043,25}} = \frac{4039,5}{4231,8} = 0,955$$

Полученное значение $r=0,955$ свидетельствует о высокой положительной корреляции, устойчивом инвестиционном тренде. Итого, инвестиционный процесс в АПК Ростовской области носит системный и поступательный характер.

Для дополнительной проверки устойчивости динамики инвестиций построим уравнение линейной регрессии $y = a + bx$, где a - свободный член (значение y при x=0) (формула 6), b-коэффициент наклона, отражающий среднегодовой прирост (формула 7).

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (6)$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n} \quad (7)$$

Воспользовавшись формулами 6 и 7, получим:

$$a = \frac{388,7 - 4,898 \cdot 55}{10} = \frac{388,7 - 269,39}{10} = \frac{119,31}{10} = 11,931$$

$$b = \frac{10 \cdot 2541,8 - 55 \cdot 388,7}{10 \cdot 385 - 55^2} = \frac{25418 - 21378,5}{3850 - 3025} = \frac{4040,5}{825} \approx 4,898$$

Коэффициент b означает, что каждый год инвестиции в АПК Ростовской области в

среднем растут на 4,898 млрд руб. Таким образом, модель подтверждает устойчивую восходящую тенденцию. Коэффициент детерминации $R^2 = r^2 = 0,955^2 \approx 0,912$ обозначает, что 91,2% вариации объема инвестиций объясняется очень высоким показателем для макроэкономических процессов.

По проведенным расчетам, можно сделать вывод, что инвестиционный процесс в АПК Ростовской области характеризуется высокой устойчивостью, выраженной восходящей динамикой и значительным мультипликативным эффектом, что подтверждает его стратегическое значение для экономического развития региона и формирования долгосрочного роста АПК.

Для комплексной оценки инвестиционной привлекательности АПК региона нижепредставлен SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы отрасли (таблица 3).

Таблица 3. SWOT-анализ АПК Ростовской области (составлено автором)

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
– крупная сырьевая база	– развитие цифрового земледелия
– экспортная ориентация	– увеличение доли переработки
– устойчивый рост инвестиций (CAGR 13,4 %)	– рост экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью
– развитие проектов переработки (100 млрд руб. до 2030 г.)	– формирование инновационного агрокластера
– создание агротехнопарка	
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
– зависимость от климатических условий	– ценовая волатильность мировых рынков
– относительно небольшая доля АПК в общем инвестиционном портфеле региона	– санкционные ограничения
– недостаточная глубина переработки по отдельным направлениям	– изменение климатических условий

Представленный выше SWOT-анализ инвестиционной привлекательности АПК Ростовской области показал, что регион обладает значительным аграрным потенциалом, развитой сырьевой базой и благоприятным географическим положением, что обеспечивает конкурентные преимущества на внутреннем и внешнем рынках.

Стратегическим направлением развития должно стать углубление переработки, цифровизация сельского хозяйства и формирование инновационной экосистемы, что позволит минимизировать воздействие климатических и внешнеэкономических рисков.

Подводя итог, стоит сказать, что при эффективной инвестиционной политике и комплексной государственной поддержке АПК Ростовской области способен не только сохранить лидирующие позиции в России, но и укрепить свою роль как одного из ключевых экспортно-ориентированных аграрных центров страны.

Выводы. Ростовская область обладает мощным агропромышленным потенциалом и демонстрирует положительную динамику инвестиций и инновационной активности в экономике в целом. Прогноз инвестиций в АПК Ростовской области на 2026-2028 гг. свидетельствует о возможности значительного увеличения инвестиций, что может поддержать модернизацию АПК, развитие переработки, повышение добавленной стоимости в отрасли. Высокий коэффициент корреляции ($r=0,955$) и значительный коэффициент детерминации (91,2%) указывают на устойчивость инвестиционного тренда.

SWOT-анализ позволил выделить сильные стороны и возможности отрасли, а также определить слабые стороны и угрозы, что важно для разработки стратегий дальнейшего развития АПК. В целом, Ростовская область демонстрирует высокий инвестиционный потенциал и перспективы устойчивого роста агропромышленного комплекса, что делает регион привлекательным для инвесторов как внутри страны, так и на внешних рынках.

Однако для стабильного развития АПК региона в будущем необходимо решение проблем, снижающих инвестиционную активность в регионе. В частности, видится необходимым:

- активное внедрение цифровых технологий (агromониторинг, микрозащита);
- развитие инфраструктуры переработки и логистики;
- обеспечение доступного финансирования и поддержка стартапов/инновационных предприятий в АПК;
- усиление государственной и региональной поддержки в виде субсидий, грантов и механизмов привлечения инвестиций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Исследование инвестиционного климата Ростовской области 2025 // СЕНТИКО – маркетинговая экосистема. –URL:https://sentico.ru/study_of_the_investment_climate_of_the_rostov_region_2025 (датаобращения: 10.11.2025 г.)
2. На Дону планируют реализовать 13 крупных проектов в АПК на 100 млрд. руб. // РБК. –URL: <https://milknews.ru/index/apk-rostov-proekty.html> (дата обращения: 10.11.2025 г.)
3. На Дону подведены итоги работы АПК в 2022 году // ФГИС «Зерно».–URL: <https://specagro.ru/news/202302/na-donu-podvedeny-itogi-raboty-apk-v-2022-godu> (дата обращения: 09.11.2025 г.)
4. Обеспечение устойчивого развития АПК Краснодарского края посредством повышения инвестиционной привлекательности региона / Н. В. Погребная, Л. Д. Алексеенко, Ю. А. Живицына, Д. А. Коровин // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 166-170. – EDN DORHGH.
5. Свєргун, Е. А. Анализ инвестиционной привлекательности АПК региона / Е. А. Свєргун // Академическая публицистика. – 2023. – № 1-2. – С. 103-105. – EDN JUAFAE.
6. Стрелина, Е. Н. Анализ тенденций развития инвестиционно-инновационной деятельности предприятий сельского хозяйства Краснодарского края и Ростовской области / Е. Н. Стрелина, Н. Д. Талах // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2024. – № 3. – С. 80-88. – DOI 10.5281/zenodo.14236631. – EDN TXYQRL.

THE ROLE OF INVESTMENT AS A KEY FACTOR IN AGRO-INDUSTRIAL DEVELOPMENT (ON THE EXAMPLE OF THE ROSTOV REGION)

Annotation. This paper examines the role of investments as a key factor in the development of the agro-industrial complex of the Rostov region. The dynamics of investment in the agro-industrial sector for 2016–2025 are analyzed, the compound annual growth rate (CAGR) is calculated, and a forecast for 2026–2028 is developed based on three development scenarios. A correlation and regression analysis is conducted to confirm the stability of the investment trend, along with a SWOT analysis of the sector. The study concludes that the region's agro-industrial complex demonstrates high investment attractiveness and significant potential for further growth.

Keywords: investments, innovations, agro-industrial complex (AIC), Rostov Region, CAGR, sustainable development.

Kirnosenko A.S.

Scientific adviser: Strelina E.N., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Donetsk State University

E-mail: n_astya_05@internet.ru

УДК 372.891: 374.7

ХОРЕОГРАФИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРОСВЕЩЕНИЮ

Кожемяко М.С.

*Научный руководитель: Закотнюк О.Л., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается актуальность инновационного хореографического подхода к географическому просвещению как средства повышения эффективности обучения и развития географической культуры учащихся. Анализируются возможности интеграции искусства танца с географическими знаниями для создания увлекательной и эмоционально насыщенной образовательной среды.

Ключевые слова: хореография, географическое просвещение, инновационные методы обучения, географическая культура, этно-костюмы.

В современном образовательном пространстве наблюдается устойчивая тенденция к поиску инновационных подходов, способных повысить эффективность обучения и развить у обучающихся комплексное и глубокое понимание окружающего мира. География, как наука, изучающая Землю и ее население, помогает в формировании картины мира, однако традиционные методы преподавания часто не позволяют полностью раскрыть ее потенциал и заинтересовать учащихся. Хореографический подход к географическому просвещению представляет собой перспективное направление, объединяющее искусство танца и географические знания. Танец, являясь формой невербальной коммуникации и визуальным выражением эмоций и идей, может стать мощным инструментом для передачи информации о различных регионах мира, их культуре, природных особенностях и социально-экономическом развитии. Интеграция хореографии в географическое образование позволяет сделать обучение более увлекательным, запоминающимся и эмоционально насыщенным, способствуя развитию образного мышления, творческих способностей и межкультурной компетентности. Использование этно-костюмов и музыки, характерных для различных географических регионов, усиливает эффект погружения и способствует более глубокому пониманию культурного наследия.

Анализ существующих исследований в области педагогики, географии и искусствоведения выявляет возрастающий интерес к интеграции искусства в образовательный процесс. В частности, рассматриваются возможности использования визуальных искусств, музыки, театра и литературы для изучения географических явлений и процессов. Однако исследований, посвященных именно хореографическому подходу к географическому просвещению, представлено значительно меньше. Существующие работы в основном касаются изучения роли танца в сохранении и передаче культурного наследия различных этнических групп, в частности, в работах этнохореологов рассматриваются народные танцы как отражение традиционного образа жизни, хозяйственной деятельности и мировоззрения народов мира. В педагогической практике встречаются отдельные примеры использования танцевальных техник для визуализации картографической информации и пространственных моделей, однако эти практики носят скорее эпизодический, чем системный характер. В связи с этим, существует необходимость в проведении комплексных исследований, направленных на разработку теоретических основ и методических рекомендаций по использованию хореографии в географическом образовании.

Целью настоящего исследования является разработка теоретически обоснованной и практически применимой модели хореографического подхода к географическому просвещению, позволяющей расширить возможности обучения географии, повысить

интерес учащихся к предмету и способствовать формированию их географической культуры.

Хореографический подход к географическому просвещению базируется на предпосылке, что танец, как универсальный язык тела и экспрессии, способен передавать сложные концепции и эмоции, недоступные для традиционных методов обучения. Интеграция географии и хореографии не ограничивается простым иллюстрированием географических фактов посредством танца; она стремится к созданию смысловых связей между движением и пространством, между телом и окружающей средой [2]. Хореографический подход может синтезировать и связывать географическое образование, культурное просвещение, способствовать развитию малого бизнеса и взаимодействовать с органами муниципальной власти (рис.1).



Рис. 1. Сферы взаимодействия на основе хореографического подхода в географическом просвещении

Одним из ключевых элементов хореографического подхода является использование этно-костюмов и музыки, аутентичных для различных географических регионов. Этно-костюмы – это не просто одежда, это символический язык, рассказывающий об истории народа, его верованиях, ремеслах и приспособлении к окружающей среде. Орнаменты, цвета, материалы и фасоны костюмов могут служить источником информации о климате, растительности, хозяйственной деятельности и социальной структуре общества. Например, яркие, цветастые ткани в латиноамериканских костюмах отражают богатство природных ресурсов и жизнерадостный характер культуры, в то время как строгие, функциональные костюмы кочевых народов символизируют их приспособленность к суровым условиям степи или пустыни. Музыка, в свою очередь, является отражением ритма жизни, эмоционального настроения и эстетических предпочтений народа. Народные мелодии и ритмы могут передавать информацию о климате (например, шум ветра, журчание ручьев), о трудовой деятельности (например, ритмковки металла, пение при сборе урожая) или о религиозных обрядах.

Примером реализации хореографического подхода может служить организация тематического географического мероприятия, посвященного, например, Дню Земли, Дню города или Международному дню коренных народов мира. На таком мероприятии танцевальные коллективы представляют хореографические постановки, отражающие географические, культурные и экологические особенности различных регионов. Такие постановки не должны быть простыми ретрансляциями фольклора – они должны быть

тщательно продуманы с географической точки зрения, отражать современные проблемы и вызывать у зрителя эмоциональный отклик [1].

Например, танец, посвященный таянию арктических льдов, может начинаться с медленных, грациозных движений, символизирующих красоту и величие Арктики. По мере развития сюжета движения становятся более хаотичными и резкими, отражая разрушительное воздействие глобального потепления. Костюмы танцоров могут постепенно терять свои белые и голубые оттенки, заменяясь серыми и коричневыми, символизируя загрязнение окружающей среды. Музыка может начинаться с тихих, спокойных мелодий, постепенно переходящих в тревожные звуки, имитирующие треск льда и шум тающей воды. В финале танца танцоры могут образовать круг, символизирующий хрупкость арктической экосистемы и необходимость ее защиты.

Другой пример – танец, посвященный проблеме опустынивания в Африке. Начинаться танец может с энергичных, жизнерадостных движений, отражающих богатство африканской культуры. По мере развития сюжета движения становятся все более медленными и тяжелыми, символизируя высыхание земли и утрату плодородия. Костюмы танцоров могут постепенно терять свои яркие цвета, заменяясь блеклыми и пыльными оттенками, символизируя опустынивание. Музыка может начинаться с ритмичных барабанных ударов, постепенно переходящих в тихие, жалобные мелодии, имитирующие плач земли. В финале танца танцоры могут протянуть руки к небу, призывая к дождю и спасению от засухи [3].

Главным аспектом хореографического подхода является активное вовлечение учащихся в процесс создания, исследования и исполнения танцевальных номеров, что позволяет им не только усвоить географическую информацию, но и развить критическое мышление, исследовательские навыки и творческие способности. Учащиеся могут самостоятельно изучать географические источники, искать информацию об особенностях культуры, природы и экономики различных регионов, а затем использовать эту информацию для создания сценария танца, выбора музыки и дизайна костюмов. Такой процесс способствует формированию у них не только географической грамотности, но и гражданской ответственности и чувства сопричастности к мировым проблемам [4].

Хореографический подход к географическому просвещению также предполагает использование интерактивных методов обучения, таких как: танцевальные игры, географические викторины с использованием танцевальных элементов, создание танцевальных карт мира и др. Перечисленные методы позволяют сделать обучение более увлекательным и эффективным, а также способствуют развитию у учащихся пространственного мышления, координации движений и музыкального слуха. Например, танцевальная игра «Найди континент» может заключаться в том, что учащиеся, стоя в кругу, слушают музыку, характерную для определенного континента, и танцуют движения, имитирующие характерные особенности этого континента. По сигналу учителя учащиеся должны быстро занять место возле карты соответствующего континента [2].

Одним из важнейших аспектов географического образования является развитие пространственного мышления, которое позволяет учащимся ориентироваться в пространстве, понимать взаимосвязи между географическими объектами и явлениями, а также создавать и анализировать картографические изображения. Хореографический подход предоставляет уникальные возможности для формирования и совершенствования пространственного мышления, поскольку танец по своей природе является пространственным искусством.

Танцевальные движения, композиции и рисунки на сцене или в классе создают некую пространственную модель, которую учащиеся воспринимают не только визуально, но и кинестетически, то есть через ощущения своего тела [2]. При

разучивании танцевальных элементов, требующих перемещения в пространстве, изменения направления, соблюдения дистанции и координации с другими участниками, у учащихся развивается способность к пространственной ориентации и визуализации. Они учатся мысленно представлять траектории движения, оценивать расстояния и соотносить свои действия с окружающим пространством.

Хореографический подход также способствует развитию умения читать и интерпретировать картографическую информацию. Например, можно использовать танцевальные движения для изображения рельефа местности, течения рек, направлений ветров или распределения населения по территории. Учащиеся могут создавать танцевальные карты, где каждый элемент танца символизирует определенный географический объект или явление. Такой подход позволяет сделать изучение картографии более наглядным, интерактивным и запоминающимся [4].

Например, для изображения горного рельефа можно использовать движения, имитирующие подъемы и спуски, а для рек – плавные, волнообразные движения. Для изображения плотности населения можно использовать количество танцоров на определенном участке сцены или класса. В данном случае учащиеся должны понимать, какие географические объекты или явления отражаются в каждом элементе танца, и после смогли бы объяснять свои решения.

География, как наука, изучает не только природные особенности Земли, но и культуру и образ жизни различных народов. Хореографический подход предоставляет уникальные возможности для знакомства с культурным наследием разных стран и регионов, а также для развития межкультурной компетентности учащихся. Народные танцы, являясь отражением традиционного образа жизни, верований и ценностей народа, могут служить мощным инструментом для передачи информации о культуре и истории различных этнических групп [3].

При изучении народных танцев учащиеся не только знакомятся с движениями, ритмами и костюмами, но и узнают об истории, традициях и обычаях народа, создавшего этот танец. Дети узнают, какие события или явления отражены в танце, какие символы и образы используются, и какое значение имеет танец для народа. Такой подход позволяет сделать изучение культуры более живым, эмоциональным и лично значимым [1].

Например, при изучении испанского фламенко учащиеся могут узнать об истории цыганской культуры, о влиянии арабской музыки и танца на формирование фламенко, а также о значении фламенко для современной испанской культуры. При изучении индийского танца катхак учащиеся могут узнать о религиозных и мифологических сюжетах, отраженных в танце, о значении жестов и мимики, а также о роли танца в индийском обществе.

Важно подчеркнуть, что при использовании хореографического подхода для изучения культуры необходимо соблюдать принципы уважения и толерантности. Нельзя искажать или упрощать культурные традиции, представлять их в карикатурном виде или использовать их для разжигания ненависти или нетерпимости. Необходимо стремиться к аутентичности и достоверности при воспроизведении танцевальных движений, костюмов и музыки, а также учитывать контекст и историю культуры, которую изучаем.

Использование хореографического подхода в географическом образовании не только расширяет возможности обучения и повышает интерес учащихся к предмету, но и способствует формированию их гражданской ответственности и готовности к межкультурному диалогу.

Рассмотрим практические рекомендации по внедрению хореографического подхода. Реализация хореографического подхода в географическое образование требует тщательной подготовки и планирования. Необходимо учитывать возрастные особенности учащихся, их уровень подготовки по географии и хореографии, а также имеющиеся ресурсы и возможности образовательного учреждения.

Начать можно с простых и доступных форм интеграции танца в уроки географии, таких как использование танцевальных движений для иллюстрации географических явлений, проведение танцевальных игр и викторин, или создание небольших танцевальных этюдов на географические темы [2]. По мере накопления опыта и развития навыков можно переходить к более сложным формам, таким как разработка и реализация тематических географических мероприятий, создание танцевальных карт мира или постановка полноценных хореографических спектаклей.

Необходимо, чтобы учителя географии и хореографии работали в тесном сотрудничестве, обменивались опытом и идеями, разрабатывали совместные планы и программы. Учитель географии может предоставлять учителю хореографии информацию о географических объектах и явлениях, которые необходимо отразить в танце, а учитель хореографии может помогать учителю географии в выборе танцевальных движений, музыки и костюмов [3].

Также необходимо привлекать к участию в проектах родителей, общественность и специалистов из области культуры и искусства. Родители могут помогать в создании костюмов, поиске информации о культуре различных народов, или организации поездок на фестивали и конкурсы. Представители общественности могут оказывать финансовую поддержку, предоставлять помещения для репетиций и выступлений, или помогать в организации рекламной кампании. Специалисты из области культуры и искусства могут проводить мастер-классы, консультации и тренинги для учителей и учащихся, а также оценивать результаты работы [1].

Внедрение хореографического подхода в географическое образование – процесс, требующий творческого подхода, терпения и настойчивости. Однако результаты этой работы, такие как повышение интереса учащихся к географии, развитие их пространственного мышления, творческих способностей и межкультурной компетентности, оправдывают все затраченные усилия. Хореографический подход – это не просто новый метод обучения, это новый способ восприятия мира, способный сделать географическое образование более живым, увлекательным и значимым для каждого учащегося.

Таким образом, хореографический подход к географическому просвещению представляет собой инновационный и перспективный инструмент для формирования географической культуры и развития познавательного интереса у учащихся. Он позволяет интегрировать искусство и науку, движение и знание, тело и пространство, создавая уникальную образовательную среду, способствующую глубокому пониманию мира и формированию ответственного отношения к окружающей среде. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку более детальных методических рекомендаций, на изучение влияния хореографического подхода на различные возрастные группы и на адаптацию его к различным образовательным контекстам. Хореографический подход открывает новые возможности для географического образования, делая его более живым, увлекательным и значимым для каждого учащегося.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беловолова Е.А. Формирование ключевых компетенций на уроке географии. - М.: Вентана-Граф. - 2010. - 240 с.
2. Даутова О.Б., Крылова О.Н. Современные педагогические технологии в профильном обучении: учебно-методическое пособие / под ред. А.П. Тряпицыной. - СПб: КАРО. - 2021. - 176 с.
3. Дмитрук Н.Г., Низовцев В.А. Методика преподавания географии: учебник / под ред. В. А. Низовцева. М.: ИНФРА-М. - 2018. - 320 с.
4. Таможняя Е.А., Смирнова М.С., Душина И.В. Методика обучения географии: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Е.А. Таможней. - М.: Юрайт. - 2018. - 321 с.

A CHOREOGRAPHIC APPROACH TO GEOGRAPHIC EDUCATION

Annotation. The article examines the relevance of an innovative choreographic approach to geographical education as a means of improving the effectiveness of teaching and developing the geographical culture of students. The possibilities of integrating the art of dance with geographical knowledge to create an exciting and emotionally intense educational environment are analyzed.

Keywords: choreography, geographical education, innovative teaching methods, geographical culture, ethnic costumes.

Кожемяко М.С.,

Scientific supervisor: Закотнюк О.Л., канд. экон. наук, доцент

Donetsk State University

E-mail: kozhenyakovmaria@mail.ru

УДК 334.72: 338.24

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ ПОСТКОНФЛИКТНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Куйко С.М.

*Научный руководитель: Кондрашова Е.А., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье проведен теоретический анализ подходов к понятию «устойчивое развитие предприятия», выделены два ключевых направления трактовки устойчивости МСП: адаптационное и стратегическое; институциональный анализ подтвердил, что устойчивость формируется через симбиоз целевой государственной поддержки и адаптации самих предприятий; выполнен структурно-динамический анализ статистических данных реестра и показателей развития МСП в ДНР; сформулированы ключевые условия модели устойчивого развития, центральными из которых являются: диверсификация отраслевой структуры, преодоление логистических ограничений, а также повышение информированности бизнеса о мерах поддержки.

Ключевые слова. устойчивое развитие, малое и среднее предпринимательство (МСП), Донецкая Народная Республика (ДНР), постконфликтное восстановление, институты поддержки, отраслевая структура, условия устойчивого развития.

Введение. В современных условиях успешная деятельность любого хозяйствующего субъекта зависит от его устойчивости. Это связано с постоянными изменениями состояния и деятельности общества в целом: климатические изменения, цифровая трансформация, а также изменения потребительских ценностей, появление новых концепций, условий для ведения бизнеса и развития экономической деятельности.

Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью малого и среднего бизнеса в обеспечении экономической стабильности, занятости и социального благополучия в регионах, переживающих сложную трансформацию. На примере ДНР особенно рельефно проявляется необходимость построения сбалансированной модели развития МСП, которая бы опиралась не только на адаптацию к вызовам, но и на целенаправленное создание институтов устойчивости.

Цель исследования. Заключается в комплексном анализе факторов, условий и институциональных механизмов формирования модели устойчивого развития субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в специфических условиях Донецкой Народной Республики.

Основная часть. В условиях глобальных потрясений в общественной деятельности, устойчивое развитие необходимо для успешной экономической деятельности региона и отдельных хозяйствующих субъектов. Особое значение данный подход имеет для малого и среднего бизнеса, который составляет фундамент экономики региона. В экономической науке существует множество определений понятия «устойчивое развитие предприятия» (таблица 1). Рассматривая трактовки М.В. Высочиной, А.И. Сулыма, Н.Д. Гуськовой, А. В. Ерастовой, Д.В. Никитиной, А. А. Гордиенко, К. В. Грохотовой И. Б. Королевой, С.Н. Сулова, М.И. Имамвердиевой, авторы определяют устойчивое развитие, как стабильность и умение использовать все ресурсы для сохранения уровня и развития потенциала экономики [3;4;6]

Таблица 1. Теоретический анализ подходов к определению понятия «Устойчивое развитие предприятия»

Автор	Определение
М.В. Высочина, А.И. Сулыма	«Устойчивое развитие предприятия можно трактовать как процесс постоянных изменений, при котором использование ресурсов, направление инвестиций, научно-техническое развитие, внедрение инноваций, совершенствование персонала и институциональные изменения согласованы друг с другом и направлены на повышение настоящего и будущего потенциала предприятия, удовлетворение его потребностей и достижение стратегических целей»
Н.Д. Гуськова, А. В. Ерастова, Д.В. Никитина	«Устойчивое развитие организации следует трактовать как процесс целенаправленного социального и экономического развития предприятия, обеспечивающий сохранение и/или улучшение экологических характеристик производственной деятельности для удовлетворения текущих и будущих потребностей населения, учитывающий риски предприятия и влияние как внешних, так и внутренних факторов»
А. А. Гордиенко, К. В. Грохотова И. Б. Королева	«Стратегия устойчивого развития предприятия – это процесс непрерывных изменений на основе научно-технического прогресса, внедрения инноваций, совершенствования персонала с целью достижения стратегических целей»
С.Н. Суслов	«Устойчивое развитие компании можно определить как целенаправленное сбалансированное по экономическим, рыночным и социальным показателям долговременное развитие компании в изменяющихся условиях внешней среды, не нарушающее равновесия внешней среды, и поддерживающее конкурентоспособность на основе управления с учетом внутренних и внешних влияющих факторов»
М.И. Имамвердиева	«Устойчивое развитие предприятия – важное условие функционирования современных организаций, выступает элементом для реализации сильных сторон организации»

Таким образом, выделяют два направления трактовки понятия «устойчивое развитие малого и среднего предприятий» [5]:

1. устойчивость как способность субъектов МСП противостоять действующим на них факторам, сохраняя стабильность и достигнутый уровень развития;
2. устойчивость как способность субъектов МСП регулировать факторы, определяющие результаты их финансового состояния.

Обобщая данные определения, можно сказать, что устойчивое развитие - это процесс, при котором применяются такие стратегии ведения дел, которые способствуют сохранению достигнутого уровня в экономике и развитию потенциала с эффективным использованием всевозможных ресурсов и минимальным ущербом для предприятия, в период трансформации.

В данный период времени устойчивое развитие малого и среднего предпринимательства является основным условием для обеспечения стабильности и конкурентоспособности экономики региона. На устойчивое развитие влияют внешние и внутренние факторы, их оценка раскрывает потенциал развития и стабилизации деятельности малых и средних предприятий в регионе (рис.1.). Анализ и управление этими факторами позволяет не только адаптироваться к условиям неопределённости, но и формировать стратегические преимущества.

Внутренние факторы воздействуют непосредственно на развитие предприятия и его устойчивость, как правило, всегда поддаются контролю и влиянию со стороны руководителей. Они могут отличаться в зависимости от отрасли предприятия [5].

Внешние факторы делят на две группы: те, на которые может повлиять предприятие – это факторы прямого воздействия (конкуренты, поставщики ресурсов, правовое обеспечение), и факторы косвенного воздействия, они не подлежат влиянию

предприятия на них, но также оказывают значительное влияние на устойчивость деятельности, поскольку помогают в анализе внешней среды, оценке рисков и ограничивают или создают возможности для развития [5].

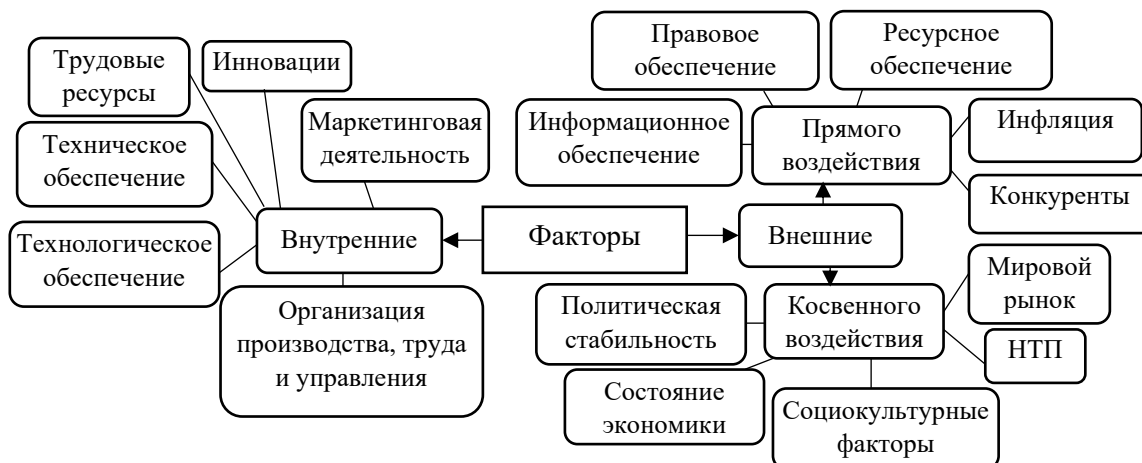


Рис.1. Общие факторы устойчивого развития МСП

Развитие малого и среднего бизнеса является основополагающим аспектом в формировании и развитии экономики региона. Малые, средние и крупные предприятия региона взаимодействуют между собой, дополняя друг друга, при этом количество субъектов МСП часто выше, чем крупных предприятий [2]. Исходя из этого можно сказать, что устойчивость МСП способствует повышению устойчивости экономики региона и развитию многих макроэкономических показателей.

Для того чтобы дать характеристику устойчивого развития малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике необходимо рассмотреть современные условия для ведения бизнеса, выделить проблемы и определить пути их решения.

Согласно законодательству ДНР, Указом главы Донецкой Народной Республики «Об установлении условий отнесения юридических лиц и физических лиц-предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства, а также форм, условий и порядка оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства» от 01.10.2021 года. Выделяются следующие критерии отнесения хозяйствующих субъектов к различным категориям малого и среднего предпринимательства (таблица 2) [14].

Таблица 2. Критерии отнесения хозяйствующих субъектов к категориям МСП

Предприятие	Количество участников	Доход
Микропредприятие	До 15 человек	120 млн. руб.
Малое предприятие	До 100 человек	800 млн. руб.
Среднее предприятие	От 101 до 250 человек	2 млрд. руб.

Основными нормативно-правовыми документами, регулирующие развитие и поддержку субъектов МСП на территории ДНР также являются: Распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 10 июля 2025 г. № 65-Р9 «О внесении изменения в распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 13 декабря 2024 г. № 132-Р1 «О некоторых вопросах реализации регионального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы (Донецкая Народная Республика)» и Закон «О

развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» от 27.01.2023 г. Данный закон предусматривает определение особенностей, способов и форм поддержки малого и среднего бизнеса, совершенствование инфраструктуры и обеспечение доступа субъектов МСП к неэффективно используемому государственному имуществу, что немало важно для устойчивого развития экономической деятельности. Основными формами поддержки малого и среднего бизнеса для МСП являются:

- Имущественная поддержка. Форма поддержки МСП, осуществляемая исполнительными органами Донецкой Народной Республики и органами местного самоуправления, в виде передачи во владение или пользование земельных участков, зданий, сооружений, строений, нежилых помещений, оборудований и т.д.;
- Финансовая поддержка. Форма поддержки МСП, которая осуществляется исполнительными органами Донецкой Народной Республики и органами местного самоуправления за счет средств бюджет ДНР, средств федерального бюджета РФ в случае предоставления субсидий на поддержку малого и среднего бизнеса, также оказание поддержки социальным предприятиям, осуществляется за счет бюджетных ассигнований;
- Информационная поддержка. Форма поддержки МСП, осуществляемая исполнительными органами Донецкой Народной Республики в виде создания инфраструктуры для получения и обмена информацией, официальных сайтов, информационно-телекоммуникационных сетей и т.д.;
- Правовая и консультационная поддержка. Форма поддержки МСП, которая осуществляется исполнительными органами Донецкой Народной Республики в виде предоставления субъектам МСП правовой информации и консультаций по интересующим вопросам, создание организаций и привлечение организаций или ИП по предоставлению юридических услуг;
- Поддержка в продвижении на рынок производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров. Форма поддержки МСП, которая осуществляется исполнительными органами Донецкой Народной Республики в виде сотрудничества с органами государственной власти субъектов Российской Федерации, международными организациями, иностранными государствами и т.д., содействия в продвижении на международный рынок, проведения межрегиональных и международных форумов, фестивалей, конгрессов, создание электронных торговых площадок [12].

Также в ДНР осуществляется поддержка субъектов МСП в сфере инноваций и промышленного производства, в сфере сельскохозяйственной деятельности, в сфере жилищно-коммунального хозяйства, в сфере социального предпринимательства, туристической и других сферах [12]. Данные формы поддержки способствуют не только развитию бизнеса и его потенциала, но и его устойчивости.

На данном этапе экономического развития малое и среднее предпринимательство в Донецкой Народной Республике имеет высокий потенциал для устойчивого развития, обусловленный необходимостью восстановления и модернизации рыночной инфраструктуры, а также ростом потребительского спроса.

По данным ФНС по состоянию на 01.01.2026 года в ДНР зарегистрировано 57 077 субъектов МСП. Опираясь на данные за последние три года, можно оценить, динамику развития малого и среднего бизнеса в ДНР по ключевым показателям, которые представлены в табл.3 [10; 11].

Таблица 3. Динамика развития МСП в ДНР с 2023 по 2025г.

Критерии	Количество субъектов			Среднесписочная численность работников			Юридические лица/ Индивидуальные предприниматели		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Микропредприятия	46375	52970	56271	117	28935	44354	4898 / 41477	7228 / 45742	7787 / 48484
Малые предприятия	1	648	733	0	17844	18777	0 / 1	472 / 212	504 / 229
Средние предприятия	2	80	73	214	10521	9769	2 / 0	76 / 4	70 / 3
Всего	46378	53734	57077	331	57300	72927	4900/ 41478	7776 / 45958	831 / 48716

Анализируя таблицу, заметим, что количество субъектов МСП с 2023 по 2025 год выросло на 23,07%, что демонстрирует активное развитие малого и среднего бизнеса в регионе. Также значительно выросла среднесписочная численность сотрудников за этот период, показатель вырос на 21 932,3% (почти в 220 раз). Также, отметим, что в 2023 году МСП в ДНР состояло только из микропредприятий, в 2024 году появились малые и средние предприятия. Такие изменения в структуре МСП могут свидетельствовать об изменениях в законодательстве и стратегии государства в развитии экономики региона. Таким образом, благодаря появлению новых социально-экономических программ, мероприятий по поддержке и развитию, введение налоговых и кредитных льгот, финансовой поддержке со стороны банков и государства, происходит активный рост субъектов МСП в ДНР [1].

Основной отраслью малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной республике является непромышленная сфера. По данным сайта МСП.РФ в 2024 наиболее популярные сферы деятельности среди предпринимателей: розничная торговля (56%), деятельность по операциям с недвижимым имуществом (5,8%) и транспортировка (5,5%) [9]. Также можно выделить профессиональную деятельность, на которую предположительно можно отнести 4-5% (рис.2.). Таким образом, доминирующей сферой в структуре МСП в ДНР является торговля, это связано с тем, что нужно обеспечить спрос на внутреннем рынке [1; 9].

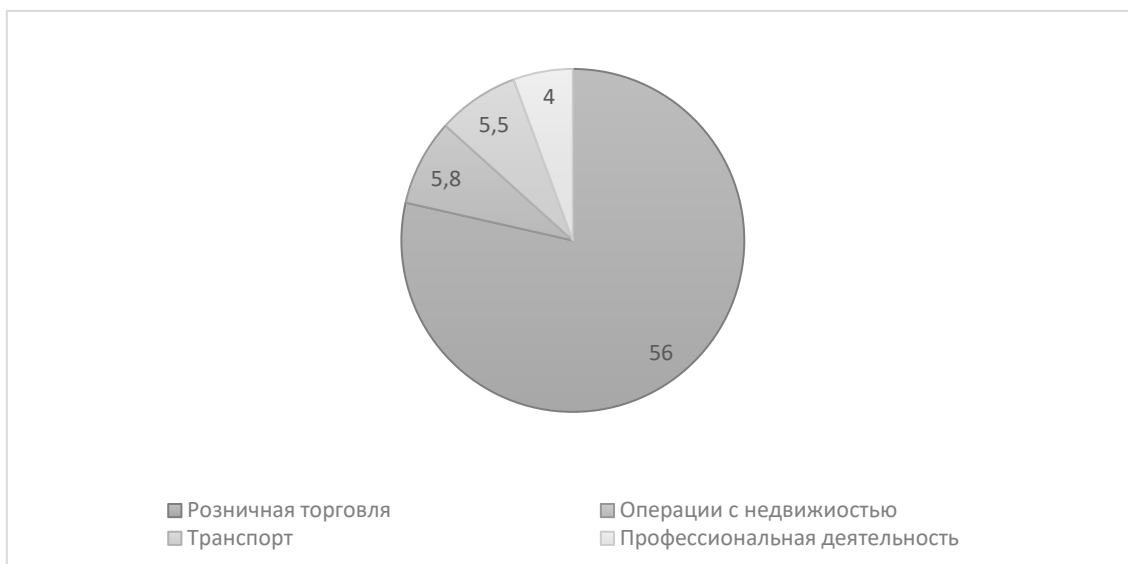


Рис.2. Структура МСП в ДНР по секторам экономики, % [9]

Перспективной сферой для развития является строительство, на 2024 год доля МСП ниже в четыре раза, чем по всей стране [9]. Стоит обратить внимание также на легкую промышленность, сельское хозяйство, образование, здравоохранение, так как эти сферы деятельности могут внести значительный вклад в развитие малого и среднего бизнеса и поспособствовать развитию экономики региона.

Для обеспечения устойчивости малого и среднего предпринимательства в ДНР необходимо расширять экономическую деятельность, охватывать большее количество сфер деятельности. Также следует решать проблемы, связанные с нехваткой кадров, проблемы внедрения инноваций и новых технологий в бизнес-среду, так как они могут привести к стагнации, снижению конкурентоспособности, технологическому отставанию по сравнению с другими регионами.

Для решения проблем государство принимает меры по поддержке молодых предпринимателей, проводятся образовательные мероприятия и форумы для информационного обеспечения, например в Центре «Мой бизнес». Для борьбы с кадровым голодом необходимо внедрение программ по практической переподготовке кадров, что увеличит знания и навыки специалистов в работе в современных условиях. Проблема перехода в цифровую среду является также актуальной так как в Республике происходит процесс внедрения технологии, но их использование находится на недостаточно высоком уровне. Таким образом, для обеспечения устойчивого развития важно выделить ключевые условия, которые отражают меры государственной поддержки, рыночные особенности и ориентированность на внутренние потребности, а также социальную значимость МСП. В данный момент определяют пять основных условий, которые способствуют устойчивому развитию МСП в ДНР (таблица 4).

Таблица 4. Ключевые условия модели устойчивого развития МСП в ДНР

Условие	Проявление в ДНР	Значение для устойчивости
Активная финансовая господдержка	1. Доступ к Национальной гарантийной системе (Корпорация МСП, МСП Банк). 2. Привлечено 2.1 млрд руб. предпринимателями ДНР за 3 года.	Формирует основу для старта и развития в условиях отсутствия истории кредитования и ликвидного залога.
Институциональная среда восстановления	1. Динамичный рост числа субъектов МСП (+7% за год, прогноз аналогичного роста). 2. Разветвленная сеть центров «Мой бизнес» (консультации, обучение).	Создает предсказуемую среду, обеспечивает доступ к знаниям и новым рынкам, компенсируя дефицит управленческого опыта.

	3. Специализированный Центр поддержки экспорта.	
Ориентация на внутренние потребности и базовые отрасли	1. Наибольшее число МСП в торговле и транспорте. 2. Высокие темпы роста инвестиций в сельское хозяйство, услуги, переработку. 3. Создание центров компетенций для поддержки фермеров и АПК.	Обеспечивает бизнесу устойчивый спрос на базовые товары и услуги, необходимые для восстановления региона.
Формирование новой рыночной идентичности и связей	1. Интеграция во всероссийские цепочки поставок (11 агрокомпаний стали поставщиками сетей по РФ). 2. Популяризация экспорта несырьевых товаров. 3. Участие в федеральных выставках и конкурсах (ярмарка «ПРОДЭКСПО»).	Расширяет границы рынка, снижая зависимость от локального спроса, и помогает привлечь инвестиции.
Социальная миссия бизнеса	Развитие социального предпринимательства (образование, уход за пожилыми, поддержка людей с инвалидностью).	Повышает устойчивость через лояльность местного сообщества и доступ к специальным программам поддержки.

Вывод. Несмотря на проблемы в развитии и переходе на новые правила ведения бизнеса, можно отметить положительную динамику, о чем свидетельствует активный рост количества субъектов МСП и численности сотрудников на предприятиях. Для дальнейшего сохранения и развития данной динамики, необходимо решать значимые проблемы, увеличить комплексную поддержку предпринимателей, эффективно использовать условия и возможности для развития малого и среднего бизнеса в ДНР. Для успешного устойчивого развития важно обеспечить эффективное взаимодействие всех основных условий: государственной, институциональной, финансовой, социальной и инфраструктурной поддержки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения : Коллективная монография. – Донецк : Институт экономических исследований, 2023. – 420 с. – ISBN 978-5-00202-443-8. – EDN ZMJWWZ.
2. Алексеев, А. В. роль малого бизнеса в обеспечении устойчивости экономического развития региона / А. В. Алексеев // Science Time. – 2017. – № 3(39). – С. 9-15. – EDN YITNNR.
3. Чепало, А. С. Устойчивое развитие как стратегический императив экономического роста субъектов малого и среднего предпринимательства / А. С. Чепало, О. Н. Потапова // Вопросы экономики и права. – 2024. – № 187. – С. 55-61. – DOI 10.14451/2.187.55. – EDN OVYPQD.
4. Высочина, М. В. Развитие методического подхода к оценке устойчивого развития интегрированных бизнес-структур / М. В. Высочина, А. И. Сулыма // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1(50). – С. 150-157. – EDN VDITLD.
5. Суслов, С. Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации / С. Н. Суслов // Символ науки: международный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 60-67. – EDN YWSDWH.
6. Иволга, А. Г. Обоснование подхода к понятию устойчивого развития экономики региона / А. Г. Иволга, А. А. Чаплицкая // Биоресурсы и природопользование. – 2014. – Т. 6, № 1-2. – С. 151-154. – EDN TFKSPH.
7. Гуськова, Н. Д. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятий малого бизнеса / Н. Д. Гуськова, А. В. Ерастова, Д. В. Никитина // Регионология. – 2021. – Т. 29, № 2(115). – С. 306-327. – DOI 10.15507/2413-1407.115.029.202102.306-327. – EDN MMEQWE.
8. Косолапов, О. В. Устойчивость как одна из основных характеристик системы / О. В. Косолапов, М. Н. Игнатъева // Известия Уральского государственного горного университета. – 2013. – № 4(32). – С. 77-81. – EDN ROXTAV.
9. О федеральных мерах поддержки и самых выгодных нишах для бизнеса в Донбассе и Новороссии [Электронный ресурс] // Официальный сайт Донецкого агентства новостей. – Режим доступа: <https://dan-news.ru/interview/o-federalnyh-merah-podderzhki-i-samyh-vygodnyh-nishah-dlja-biznesa-v-donbasse-i/> (Дата обращения: 06.02.2026).

10. Корпорация МСП.РФ [Электронный ресурс] // Официальный сайт МСП.РФ. – Режим доступа: https://мсп.рф/new_regions/promo (Дата обращения: 06.02.2026).

11. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс] // Официальный сайт ФНС. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=9&ssrf=93> (Дата обращения: 06.02.2026)

12. Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Донецкой Народной Республике» от 27.01.2023 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Дениса Пушилина. – Режим доступа: <https://glavadnr.ru/doc/zakony/zII432.pdf> (Дата обращения: 06.02.2026).

13. Распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 10 июля 2025 г. № 65-Р9 «О внесении изменения в распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 13 декабря 2024 г. № 132-Р1 «О некоторых вопросах реализации регионального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы (Донецкая Народная Республика)» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://pravdnr.ru/npa/rasporyazhenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-10-iyulya-2025-g-№-65-r9-o-vnesenii-izmeneniya-v-rasporyazhenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-13-dekabrya-2/> (Дата обращения: 06.02.2026).

14. Указ главы Донецкой Народной Республики «Об установлении условий отнесения юридических лиц и физических лиц- предпринимателей к субъектам малого и среднего предпринимательства, а также форм, условий и порядка оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства» от 1.10.2021г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Дениса Пушилина.- Режим доступа: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_N304_01102021.pdf (Дата обращения: 06.02.2026).

15. Старикова, Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития / Е. А. Старикова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2017. – Т. 25, № 1. – С. 7-17. – DOI 10.22363/2313-2329-2017-25-1-7-17. – EDN ZEJOIT.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Annotation. The article provides a theoretical analysis of approaches to the concept of "sustainable enterprise development", identifies two key areas of interpretation of SME sustainability: adaptive and strategic; institutional analysis confirmed that sustainability is formed through a symbiosis of targeted government support and adaptation of enterprises themselves; structural and dynamic analysis of statistical data from the register and indicators of SME development in the DPR; The key conditions of the sustainable development model are formulated, the central of which are: diversification of the industry structure, overcoming logistical constraints, as well as increasing business awareness of support measures.

Keywords. sustainable development, small and medium-sized enterprises (SMEs), Donetsk People's Republic (DPR), post-conflict reconstruction, support institutions, sectoral structure, conditions for sustainable development.

Kuiko S.M.

Scientific supervisor: Kondrashova E.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Donetsk State University, Russian Federation

E-mail: sofiya.kyiko@gmail.com

УДК 339.138:004.77

ВЛИЯНИЕ АЛГОРИТМОВ МАРКЕТПЛЕЙСОВ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦОВ

Левенец Д.Д

*Научный руководитель: Кравец Е.О, канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В работе рассматривается влияние алгоритмов маркетплейсов на экономическое поведение продавцов в условиях развития цифровой экономики и роста электронной коммерции. Проанализирована роль алгоритмических механизмов торговых платформ в формировании видимости товаров, управлении спросом и определении конкурентных преимуществ продавцов.

Ключевые слова. маркетплейсы, алгоритмы платформ, экономическое поведение продавцов.

В последние годы рынок электронной коммерции демонстрирует устойчивый рост и становится одним из наиболее динамично развивающихся сегментов современной экономики. Расширение доступа к интернету, развитие цифровых технологий и изменение потребительского поведения способствуют активному развитию онлайн-торговли. По данным АКИТ, объём интернет-торговли в России в 2025 году составил 11,5 трлн рублей, рост год к году — 28%. Российский рынок электронной коммерции по-прежнему складывается преимущественно из покупок внутри страны: онлайн-продажи в отечественных интернет-магазинах и на цифровых платформах составляют 96,2% [1]. Маркетплейсы выполняют функцию посредника между участниками рынка, обеспечивая инфраструктуру для размещения товаров, обработки заказов, проведения платежей и организации логистики. Крупнейшими маркетплейсами на российском рынке являются такие платформы, как Ozon и Wildberries, которые обеспечивают взаимодействие миллионов покупателей и продавцов.

Вопросы функционирования маркетплейсов и использования алгоритмов на цифровых торговых платформах рассматриваются в трудах ряда исследователей. Так, в работах С.С. Москвиной, Ю.В. Роговневой, О.И. Самсоновой, анализируются различные аспекты деятельности маркетплейсов, включая особенности алгоритмов рекомендательных систем, принципы формирования карточек товаров и влияние цифровых инструментов на поведение потребителей.

В частности, в научных публикациях рассматриваются вопросы алгоритмической персонализации предложений, оптимизации описаний товаров на маркетплейсах и повышения эффективности онлайн-продаж. Однако при достаточно широком изучении поведения покупателей и механизмов продвижения товаров на цифровых платформах вопрос влияния алгоритмов маркетплейсов на экономическое поведение продавцов остаётся недостаточно исследованным.

В связи с этим особый научный интерес представляет анализ того, каким образом алгоритмы маркетплейсов воздействуют на стратегию ценообразования, маркетинговую активность и другие экономические решения продавцов.

Таким образом, целью данного исследования является анализ влияния алгоритмов маркетплейсов на экономическое поведение продавцов.

Методологическую основу исследования составляют методы анализа, сравнения и обобщения информации.

Основными источниками данных выступили материалы для продавцов маркетплейсов Ozon и Wildberries, размещённые в официальных разделах для партнёров платформ. В данных материалах описываются принципы ранжирования товаров, требования к карточкам продукции, показатели эффективности продавцов и условия участия в маркетинговых акциях. Дополнительно использовались аналитические отчёты

рынка электронной коммерции, статистические данные, посвящённые функционированию платформенной экономики и цифровых рынков.

В последние годы маркетплейсы стали ключевым элементом инфраструктуры электронной коммерции. Их развитие связано с ростом цифровизации экономики и изменением моделей потребительского поведения.

Маркетплейсы представляют собой цифровые платформы, которые обеспечивают взаимодействие продавцов и покупателей в рамках единой информационной системы. Основной особенностью маркетплейсов является наличие большого количества продавцов, предлагающих широкий ассортимент товаров.

В отличие от традиционных интернет-магазинов, маркетплейсы не ограничиваются продажей товаров одного продавца. Они предоставляют инфраструктуру, в рамках которой различные продавцы могут размещать свои товары и конкурировать между собой.

Преимуществами маркетплейсов для продавцов являются:

- доступ к широкой аудитории покупателей;
- готовая логистическая инфраструктура;
- автоматизация обработки заказов;
- наличие инструментов продвижения товаров.

С января по ноябрь объём онлайн-продаж составил 12,8 триллиона рублей (+23% год к году). Было оформлено 9,7 миллиарда заказов (+38%), а к концу 2025 года прогнозируют 10,8 миллиарда заказов (+40%). Рынок онлайн-продаж опережает темпы роста офлайна даже с поправкой на инфляцию. На маркетплейсы будет приходиться 68% онлайн-продаж и 83% заказов, отмечают аналитики. 65% онлайн-продаж и 79% заказов обеспечат Ozon и Wildberries. Такие показатели связывают с экосистемной моделью развития: у маркетплейсов есть банки, кошельки, инструменты для селлеров, ритейлмедиа и другие сервисы, упрощающие работу и покупки. [2]

Одной из ключевых особенностей функционирования маркетплейсов является использование алгоритмов ранжирования товаров.

Алгоритмы представляют собой программные механизмы, анализирующие различные параметры товара и поведения покупателей. Их основной задачей является формирование наиболее релевантной выдачи товаров для пользователей платформы.

Согласно материалам для продавцов маркетплейсов Ozon и Wildberries, алгоритмы учитывают совокупность показателей эффективности товара и продавца [5;6]. К таким показателям относятся:

- уровень конверсии карточки товара;
- конкурентоспособность цены;
- рейтинг и отзывы покупателей;
- скорость обработки заказов;
- скорость и условия доставки;
- участие товара в акциях платформы.

Таблица 1. Основные факторы ранжирования товаров

Фактор	Содержание	Значение
Конверсия	Соотношение просмотров и покупок	Повышает вероятность продвижения
Цена	Сравнение с конкурентами	Повышает конкурентоспособность
Рейтинг	Оценки покупателей	Формирует доверие
Доставка	Сроки выполнения заказа	Улучшает пользовательский опыт
Акции	Скидки и специальные предложения	Стимулируют спрос

Анализ представленных факторов показывает, что алгоритмы маркетплейсов оценивают товары на основе совокупности показателей, характеризующих как качество предложения, так и эффективность работы продавца. Наиболее важными факторами выступают конверсия карточки товара, уровень цены и скорость доставки, поскольку именно данные показатели напрямую влияют на вероятность совершения покупки.

Использование данных показателей позволяет платформам формировать поисковую выдачу таким образом, чтобы пользователю предлагались наиболее привлекательные товары.

Следует отметить, что алгоритмы маркетплейсов выполняют не только техническую функцию, но и фактически регулируют поведение продавцов. Поскольку положение товара в поисковой выдаче напрямую влияет на объём продаж, продавцы стремятся адаптировать свою деятельность к требованиям алгоритмов.

В условиях платформенной торговли экономическое поведение продавцов приобретает новые особенности.

Если в традиционной торговле продавец ориентируется преимущественно на рыночный спрос и действия конкурентов, то на маркетплейсах важным фактором становится соответствие алгоритмам платформы.

Одним из ключевых направлений адаптации продавцов является изменение ценовой стратегии. Алгоритмы маркетплейсов часто учитывают конкурентоспособность цены товара. В результате продавцы вынуждены снижать цены или участвовать в акциях для поддержания конкурентной позиции в поисковой выдаче.

Другим важным направлением является оптимизация карточек товаров. Поскольку алгоритмы учитывают уровень конверсии, продавцы уделяют значительное внимание качеству фотографий, описанию товара и полноте характеристик.

Также значительное влияние алгоритмы оказывают на логистические решения продавцов. Многие маркетплейсы повышают позиции товаров, находящихся на складах платформы. Это стимулирует продавцов использовать логистическую инфраструктуру маркетплейсов, даже несмотря на дополнительные расходы.

Таким образом, алгоритмы маркетплейсов формируют определённые экономические стимулы, которые направляют поведение продавцов в нужное для платформы русло.

Использование алгоритмов управления оказывает комплексное влияние на структуру электронной торговли.

С одной стороны, алгоритмы позволяют повысить эффективность функционирования платформ. Они обеспечивают более удобный поиск товаров для покупателей и стимулируют продавцов улучшать качество своих предложений.

С другой стороны, алгоритмическое управление может приводить к усилению конкуренции между продавцами. Поскольку продвижение товаров зависит от множества показателей, продавцы вынуждены постоянно оптимизировать свои стратегии.

В некоторых случаях это может приводить к снижению маржинальности бизнеса, поскольку участие в акциях и ценовая конкуренция уменьшают прибыль продавцов.

Кроме того, зависимость продавцов от алгоритмов платформ увеличивает роль маркетплейсов как регуляторов цифрового рынка. Фактически платформы получают возможность косвенно влиять на экономическое поведение участников торговли.

В упрощённом виде влияние алгоритмов на поведение продавцов можно представить следующим образом.

Доход продавца зависит от объёма продаж, который, в свою очередь, определяется видимостью товара на платформе.

Формально это можно представить следующим образом:

$$R = P \times Q$$

где:

R – доход продавца

P – цена товара

Q – объём продаж

Однако в условиях платформенной торговли объём продаж зависит не только от спроса на товар, но и от его видимости на платформе. Чем выше позиция товара в поисковой выдаче, тем больше вероятность того, что пользователь обратит на него внимание и совершит покупку.

В связи с этим объём продаж можно представить как функцию от видимости товара:

$$Q = f(V)$$

где

V – видимость товара на платформе

При этом видимость товара определяется алгоритмами маркетплейса и зависит от ряда факторов эффективности:

- конверсии карточки товара
- уровня цены
- рейтинга продавца
- скорости доставки
- участия в акциях

Таким образом, можно представить более полную зависимость:

$$Q = f(C, Pr, Rg, D, A)$$

где

C – конверсия карточки товара

Pr – цена товара

Rg – рейтинг продавца

D – скорость доставки

A – участие в акциях

Следовательно, продавцы стремятся оптимизировать данные показатели для повышения позиции товара в поисковой выдаче и увеличения объёма продаж.

Поскольку видимость определяется алгоритмами маркетплейса, продавцы вынуждены принимать экономические решения, направленные на улучшение показателей, учитываемых алгоритмами.

Таким образом, алгоритмы платформ оказывают косвенное, но существенное влияние на доход продавцов.

Таблица 2. Влияние алгоритмов маркетплейсов на экономическое поведение продавцов

Фактор алгоритма	Реакция продавца	Экономический эффект
Конверсия карточки товара	Улучшение описания и фотографий	Рост вероятности покупки
Цена товара	Снижение цены или участие в акциях	Повышение конкурентоспособности
Рейтинг продавца	Повышение качества обслуживания	Увеличение доверия покупателей
Скорость доставки	Использование складов маркетплейса	Увеличение видимости товаров
Участие в акциях	Снижение маржи	Рост объёма продаж

Представленные данные демонстрируют, что алгоритмы маркетплейсов оказывают комплексное влияние на экономические решения продавцов. Стремясь повысить видимость товаров на платформе, продавцы вынуждены адаптировать свою

ценовую политику, улучшать качество карточек товаров и оптимизировать логистические процессы.

В результате проведённого исследования было установлено, что алгоритмы маркетплейсов играют важную роль в формировании условий функционирования электронной торговли.

Алгоритмы ранжирования товаров определяют распределение внимания покупателей между различными товарами и продавцами. Поскольку позиция товара в поисковой выдаче напрямую влияет на объём продаж, продавцы вынуждены адаптировать свою экономическую стратегию к требованиям платформ.

Таким образом, алгоритмы маркетплейсов становятся одним из ключевых механизмов регулирования цифровых рынков и оказывают существенное влияние на экономическое поведение продавцов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ). 11,5 трлн рублей: АКТИТ подвела итоги интернет-торговли за 2025 год – 2026. – URL: <https://akit.ru/news/11-5-trln-rublej-akit-podvela-itogi-internet-torgovli-za-2025-god> (дата обращения: 05.03.2026)
2. IBC Real Estate. В 2025 году объём онлайн-продаж в России может составить 14 триллионов рублей – 2025. – URL: https://allo.tochka.com/news/ecom-2025?utm_campaign=y_news_ecom-2025 (дата обращения: 06.03.2026)
3. Москвина, С. С. Влияние алгоритмов рекомендательных систем на поведение потребителей: кейсы крупных маркетплейсов / С. С. Москвина // Моя профессиональная карьера. – 2025. – Т. 2, № 74. – С. 12-18. – EDN IJVYX. . – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82705203> (дата обращения 06.03.2026)
4. Роговнева, Ю. В. Алгоритм создания каталожных текстов для маркетплейсов / Ю. В. Роговнева, О. И. Самсонова // III Костомаровский форум. Славянская культура: истоки, традиции, взаимодействие : Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 24 мая 2023 года / Гл. редактор В.И. Карасик. – Москва: Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина, 2023. – С. 496-501. – EDN YQDYWG. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54636963> (дата обращения: 06.03.2026)
5. Ozon Seller. Материалы для продавцов. – URL: <https://seller.ozon.ru/> (дата обращения 06.03.2026)
6. Wildberries Seller. Правила работы продавцов. – URL: <https://seller.wildberries.ru/about-portal/ru/ru> (дата обращения 06.03.2026)
7. Комарницкая, Е. В. Оценка степени удовлетворенности потребительских ожиданий в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1 (343). – С. 20-26.

THE IMPACT OF MARKETPLACE ALGORITHMS ON THE ECONOMIC BEHAVIOR OF SELLERS

Abstract. This paper examines the impact of marketplace algorithms on sellers' economic behavior in the context of the developing digital economy and the growth of e-commerce. The role of trading platform algorithms in shaping product visibility, managing demand, and determining sellers' competitive advantages is analyzed.

Keywords: marketplaces, platform algorithms, sellers' economic behavior.

Levenets D.D.

Scientific adviser: E.O. Kravets, Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: freaksendito@gmail.com

УДК 316.42:004

ОТ ЦИФРОВИЗАЦИИ ДО ДЕЦИФРОВИЗАЦИИ: АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПЕРЕГРУЗКИ

Леонова Э.Д.

*Научный руководитель: Елисеева Н.А., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается влияние цифровизации на изменение повседневных и трудовых практик. Особое внимание уделяется увеличению времени интернет-использования и связанным с этим явлениям информационной перегрузки и профессионального выгорания. Анализируются социальные последствия высокой цифровой вовлеченности и трансформация взаимодействия человека с цифровой средой. Обосновывается, что в условиях растущей интенсивности информационных потоков формируются практики сознательного ограничения онлайн-активности. Показано, что цифровое дистанцирование может рассматриваться как индивидуальная стратегия адаптации к высокой цифровой нагрузке.

Ключевые слова: цифровизация, децифровизация, профессиональное выгорание, цифровая трансформация.

Вступление. В последние десятилетия цифровые технологии существенно изменили структуру экономики, трудовых отношений и повседневной жизни. Расширение интернет-инфраструктуры, распространение мобильных устройств и развитие цифровых платформ привели к тому, что значительная часть профессиональной, образовательной и коммуникативной активности переместилась в онлайн-среду. Цифровые инструменты постепенно стали постоянным элементом социальной и экономической деятельности.

Одновременно усиливается интенсивность информационных потоков и возрастает объем данных, с которыми человеку приходится взаимодействовать в процессе трудовой деятельности и общения. Постоянная включенность в цифровую среду увеличивает когнитивную нагрузку, доступность мессенджеров и онлайн-сервисов размывает границы между профессиональной деятельностью и личным временем. Наиболее заметно данные процессы проявляются среди молодежи, поскольку Интернет для этой группы населения с раннего возраста выступает одновременно средой обучения, занятости, общения и досуга.

В условиях информационной перегрузки усиливается тенденция сознательного ограничения использования цифровых технологий. Подобная практика получила в научной литературе название «децифровизация». Она рассматривается как одна из форм адаптации человека к интенсивному распространению цифровых инструментов в повседневной жизни.

Целью данной статьи является разработка предложений относительно применения отдельных практик децифровизации с целью снижения когнитивной нагрузки и предотвращения профессионального и эмоционального выгорания молодежи.

Основная часть. Понимание того, что информация играет все более главенствующую роль в современном мире, стало складываться еще в начале 1970-х годов, когда стартовал современный этап научно-технической революции. Анализ феномена «информация» стал исходной точкой возникновения нового способа понимания механизмов функционирования современных сообществ.

Имеющий место «информационный кризис» – это «результат противоречия информационного взрыва» и «информационного голода» одновременно. Наличие большого количества данных при невозможности их оперативной обработки и предоставление пользователям в удобной для них форме также плохо, как и отсутствие информации вовсе [2, с. 45].

Современные представления о цифровой трансформации формируются на основе

системного подхода и исходят из того, что это эволюционный процесс: постепенная и непрерывная последовательность действий, которая в течение определенного периода времени способна обеспечить радикальные изменения [1, с. 4].

Выделяется несколько этапов становления цифровой трансформации, отражающих постепенное усложнение технологий и расширение сфер их применения. Основные стадии данного процесса представлены на рис. 1.

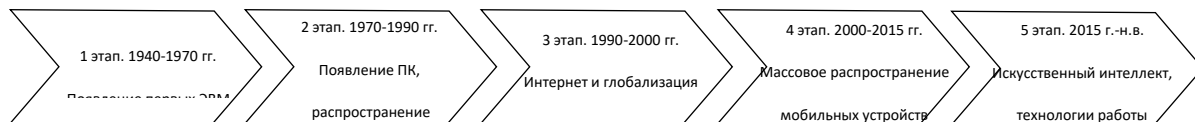


Рис. 1. Этапы цифровой трансформации [4, с. 188]

Первый этап связан с переходом от аналоговых технологий к цифровым системам обработки информации и появлением электронных вычислительных машин (ЭВМ) в середине XX века. Второй этап характеризуется распространением персональных компьютеров (ПК) и развитием автоматизации производственных процессов. Третий этап связан с формированием глобальной сети Интернет, что существенно ускорило обмен информацией и способствовало развитию процессов глобализации. В начале XXI века начинается следующий этап, обусловленный массовым распространением мобильных устройств и развитием сетевых технологий. Современный этап цифровой трансформации связан с внедрением искусственного интеллекта и технологий анализа больших данных [4, с. 188].

Каждый из перечисленных этапов сопровождался увеличением скорости передачи информации и ростом объемов обрабатываемых данных. По мере развития цифровых технологий они постепенно стали использоваться не только в производственных процессах, но и в различных сферах социальной жизни. В результате цифровые инструменты начали активно применяться в образовании, работе и повседневных практиках взаимодействия.

Распространение цифровых технологий оказывает значительное влияние на характер трудовой деятельности и формы взаимодействия работников в профессиональной среде. Исследования, посвященные цифровизации труда, показывают, что внедрение информационно-коммуникационных технологий приводит к трансформации структуры занятости, изменению организационных моделей и повышению требований к профессиональным компетенциям работников. В частности, развитие цифровой экономики усиливает значение знаний и навыков работы с информацией, а также формирует спрос на специалистов, способных эффективно взаимодействовать с цифровой средой [3, с. 234–235].

Вместе с тем цифровизация сопровождается рядом социальных эффектов, влияющих на условия труда и психологическое состояние работников. Среди них исследователи отмечают усиление индивидуализации трудовой деятельности, ослабление традиционных коллективных форм взаимодействия и повышение роли личной ответственности за результаты работы. Одновременно возрастает значение интеллектуального и творческого труда, поскольку выполнение многих задач требует высокой квалификации и развитых цифровых навыков [3, с. 237].

Особое внимание в современных исследованиях уделяется изменению структуры повседневной деятельности человека. Использование цифровых устройств и сетевых сервисов приводит к тому, что значительная часть рабочих и коммуникативных процессов осуществляется в онлайн-формате. В результате формируется ситуация постоянной включенности человека в информационное поле, что затрудняет разграничение профессиональной деятельности и личного времени.

На рис. 2 представлена динамика мирового показателя ежедневного времени, проведенного в сети Интернет за 2015-2024 гг.

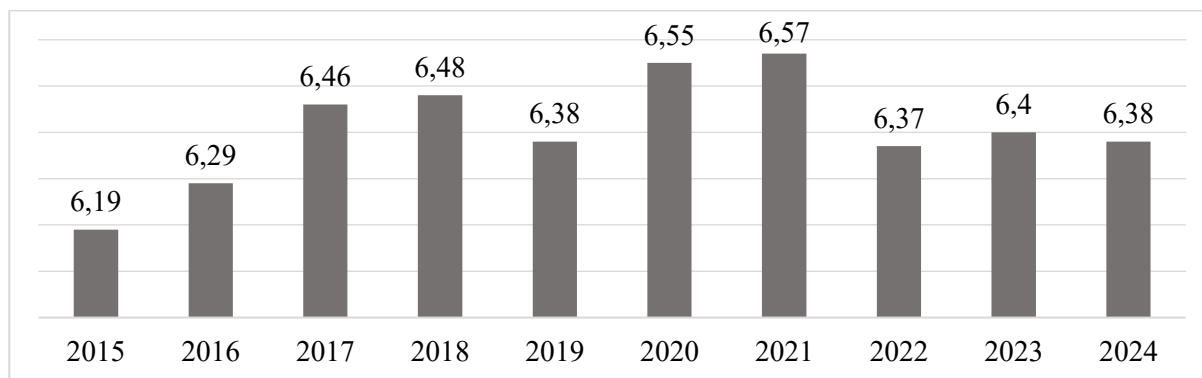


Рис. 2. Среднее ежедневное время, которое пользователи Интернета по всему миру проводят в сети, с 3-го квартала 2015 года по 3-й квартал 2024 года, час. и мин. [7]

По международным исследованиям цифрового поведения средний пользователь интернета проводит в сети примерно 6 часов 36–40 мин. в день. Этот показатель включает использование всех устройств и все виды активности, включая работу, обучение, общение и потребление контента. При этом именно молодежь демонстрирует более высокий уровень цифровой вовлеченности. Пользователи в возрасте 16–24 лет проводят в интернете около 7 часов и более, ежедневно [6].

DataReportal ежегодно публикует глобальные отчеты о развитии цифровых технологий. В конце 2025 года по их данным в России интернетом пользовались 136 миллионов человек, а уровень проникновения интернета составлял 94,4 процента [7]

Как показывают международные исследования цифрового поведения, значительная часть времени современного человека связана с использованием интернет-ресурсов для работы, обучения и коммуникации. При этом цифровая активность нередко носит *фоновый характер*, сопровождая практически все виды повседневной деятельности. Данная тенденция отражает постепенное изменение структуры использования времени и усиливает зависимость профессиональной и социальной активности от цифровых каналов взаимодействия.

Дополнительным фактором ускорения цифровизации стала пандемия COVID-19, в период которой значительная часть образовательной и профессиональной деятельности была временно переведена в дистанционный формат. Расширение практик удаленной работы, онлайн-обучения и цифровых сервисов привело к еще большему увеличению времени взаимодействия пользователей с цифровыми устройствами. В результате многие формы деятельности, ранее осуществлявшиеся преимущественно в офлайн-формате, были интегрированы в цифровую среду.

С началом пандемии ускорился процесс *смартфонизации*, то есть вся основная деятельность была перенесена в виртуальную среду. Вместе с тем, распространилась привычка отвлекаться на гаджет во время общения с собеседником. Таким образом, подобные изменения оказывают влияние на психологическое состояние работников и обучающихся. Постоянная включенность в цифровые коммуникационные каналы, необходимость оперативной обработки большого объема информации и многозадачный режим работы повышают когнитивную нагрузку. В подобных условиях возрастает риск развития профессионального выгорания, которое проявляется в эмоциональном истощении, снижении мотивации и ощущении хронической усталости.

Подобная проблематика рассматривается и в аналитических материалах исследователей Национального исследовательского университета «Высшая школа

экономики». Как отметила А. Старикова - «Учеба, работа и общение происходят непосредственно в социальных сетях, однако и отдых — музыка и просмотр видеороликов — также остаются онлайн». В данных условиях особое значение приобретает поиск механизмов адаптации к цифровой среде и выработка новых поведенческих стратегий взаимодействия с технологиями [5].

В исследовании особенностей цифровизации труда современных работников Сизова И. Л., Карапетян Р. В. и Орлова Н. С. выделили следующие эффекты:

отчуждение работника от производимого продукта, от собственной деятельности, от других людей и от своей родовой сущности;

эффект социальной изоляции;

рост креативности деятельности;

исключение рутинизации, что усиливает значение подготовки трудящихся, поскольку творческий труд является не только более интересным, эмансипирующим для человека, но и одновременно намного более сложным, требующим высокой квалификации и глубоких (цифровых) навыков;

сложность в разделении рабочего и частного пространств жизни, включая не только физическое пространство, но и переживаемые чувства;

эффект эстетизации труда как встречное движение привычным практикам рационализации, стандартизации и рутинизации. Он проявляется в «смысловом и чувственном возбуждении при производстве нового» и обновлении организационных структур и требований, компетенций самих индивидов [3, с. 237-238].

Как следствие формируются новые поведенческие стратегии, направленные на снижение влияния цифровой среды на повседневную жизнь человека. Одной из таких стратегий становится *децифровизация*. Данная практика рассматривается как реакция на избыточную цифровизацию и стремление восстановить баланс между онлайн- и офлайн-формами взаимодействия. Близким по смыслу понятием является *цифровой детокс*, предполагающий временный отказ от использования цифровых устройств и сетевых сервисов.

В рамках данного исследования децифровизация рассматривается как совокупность индивидуальных стратегий саморегуляции. В качестве аналитического инструмента предлагается условная типология практик децифровизации, включающая несколько форм, к которым можно отнести:

временную децифровизацию, предполагающую сознательное ограничение экранного времени;

коммуникативную децифровизацию, связанную с приоритетом офлайн-взаимодействия;

пространственную децифровизацию, выражающуюся в создании зон, свободных от использования цифровых устройств.

Предложенная типология носит аналитический характер и подходит для описания поведенческих стратегий молодежи в условиях информационной перегрузки.

При этом важно подчеркнуть, что подобные практики не следует интерпретировать как отрицание цифровизации. Напротив, они возникают внутри самой цифровой среды как ответ на ее растущую интенсивность. Ограничение использования технологий в данном случае выступает формой адаптационного поведения, направленного на снижение когнитивной нагрузки и предотвращение профессионального и эмоционального выгорания.

Выводы. Распространение цифровых технологий существенно трансформирует характер повседневной и профессиональной деятельности человека. Увеличение времени интернет-использования и постоянное взаимодействие с цифровыми сервисами усиливают интенсивность информационных потоков и повышают требования к когнитивным и эмоциональным ресурсам пользователей. В результате цифровая

вовлеченность начинает сопровождаться такими явлениями, как информационная перегрузка, размывание границ между рабочим и личным временем и рост риска профессионального выгорания.

В этих условиях постепенно формируются новые способы регулирования взаимодействия человека с цифровой средой. Практики сознательного ограничения онлайн-активности выступают попыткой снизить уровень информационной нагрузки и восстановить контроль над распределением времени и внимания. Они проявляются в сокращении времени пребывания в сети и отказе от постоянного присутствия в цифровом поле.

Анализ показывает, что подобные практики наиболее заметны среди молодежи, для которой цифровая среда является важной частью образовательной, профессиональной и коммуникативной активности. Однако наблюдаемая тенденция не ограничивается одной возрастной группой и может рассматриваться шире, как один из способов адаптации человека к условиям высокой цифровой насыщенности современной социальной среды. Формирование подобных стратегий свидетельствует о стремлении пользователей выработать более сбалансированные формы взаимодействия с цифровыми технологиями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Попова С.В. К вопросу о понятии цифровой трансформации науки / С.В. Попова // Тренды и управление. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-ponyatii-tsifrovoy-transformatsii-nauki> (дата обращения: 24.02.2026).
2. Пудовкина О.Е. Теоретический анализ трактовки феномена «Информация» / О.Е. Пудовкина // Вестник Череповецкого государственного университета. 2012. №4 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskiy-analiz-traktovki-fenomena-informatsiya> (дата обращения: 03.03.2026).
3. Сизова И.Л. Особенности цифровизации труда современных российских работников / И.Л. Сизова, Р.В. Карапетян, Н.С. Орлова // Мониторинг. 2022. №5 (171). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-truda-sovremennyh-rossiyskih-rabotnikov> (дата обращения: 25.02.2026).
4. Сурина А.В. История развития и современные понятия цифровой трансформации / А.В. Сурина, А.Б. Мироненков // SAEC. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-i-sovremennye-ponyatiya-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 27.02.2026).
5. Экономический журнал ВШЭ. Профессиональное выгорание в условиях цифровизации: профилактика и управление рисками. URL: <https://economics.hse.ru/ecjournal/news/594296783.html> (дата обращения: 06.03.2026).
6. Average daily time spent using the internet by online users worldwide from 3rd quarter 2015 to 3rd quarter 2024 URL: <https://www.statista.com/statistics/1380282/daily-time-spent-online-global/> (дата обращения: 27.02.2026).
7. Digital 2026: The Russian Federation. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-russian-federation> (дата обращения: 27.02.2026).

FROM DIGITALIZATION TO DIGITAL DISENGAGEMENT: ADAPTATION STRATEGIES UNDER CONDITIONS OF INFORMATION OVERLOAD

Annotation. The article examines the impact of digitalization on the transformation of everyday and work practices of Internet users. Particular attention is paid to the increasing time spent online and the related phenomena of information overload and professional burnout. The paper analyzes the social consequences of high digital involvement and the transformation of human interaction with the digital environment. It is argued that under conditions of growing information intensity, practices aimed at consciously limiting online activity are emerging. Digital disengagement is considered as an individual strategy of adaptation to a high level of digital load.

Keywords: digitalization, digital disengagement, professional burnout, digital transformation.

Leonova E.D.

Scientific adviser: Eliseeva N.A, senior lecturer

Donetsk State University

E-mail: leonovaemilya@yandex.ru

УДК 349.41-351/354

ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ МЕТОДИК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАБРОШЕННЫХ ОБЪЕКТОВ

Магдыч В.А.

*Научный руководитель: Кошелева Е. Г., канд. экон. наук, зав. кафедрой
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной работе рассматриваются и сравниваются зарубежные методики определения заброшенных объектов, закрепленные как в правовых актах зарубежных стран, так и используемые неформальные подходы. Выявлены закономерности в подходах различных государств, проведено сравнение и обоснованы выявлены модели регулирования.

Ключевые слова: заброшенные объекты, зарубежный опыт, земельное право, жилой фонд, методика определения.

Данная тема имеет высокую актуальность, поскольку, в последнее время, органам государственного и муниципального управления всё чаще приходится вести работу с заброшенными объектами различных форм, категорий и статусов. Анализ зарубежного опыта позволит взглянуть на ситуацию с новых разнообразных перспектив, ракурсов и образов мышления различных культур, указав на до этого незамеченные факторы.

Целью исследования является многофакторный анализ зарубежных методик определения заброшенных объектов для выявления характерных методов, критериев и подходов на основе законодательных актов стран Европейского Союза, США и стран восточной Азии.

Рассмотрение опубликованных ранее работ показало, что в Российской научной среде зарубежный опыт, и, в частности, методология определения заброшенных объектов, исследованы очень скудно. Только в одной статье [1] были частично разобраны методы определения и классификации в некоторых европейских странах, остальные же статьи ограничивались разборами конкретных кейсов. В зарубежных же источниках данная тема не представлена вообще.

В результате обзора законодательных актов зарубежных стран, удалось выявить довольно чёткие особенности местного законодательства, касающегося заброшенных объектов. Был проведён детальный анализ нормативно-правовой базы зарубежных стран в сфере регулирования вопросов, связанных с заброшенными объектами. Этот этап исследования позволил выявить чёткие региональные особенности законодательного регулирования, которые демонстрируют существенную дифференциацию подходов. На основании проведённого анализа удалось сгруппировать законодательные системы по принципу схожести определений и методологических подходов к решению проблемы. Выделены три основных региона: Европейский, характеризующийся упором на реестры заброшенных объектов и их влияние на окружающую среду; США, где законодательство отличается дифференциацией от региона к региону; Восточная Азия же в своём законодательстве делает упор на городское планирование, регуляцию имущественных отношений и расширение полномочий муниципалитетов. При этом следует отметить, что ряд географических регионов не вошёл в обзор ввиду отсутствия сформированной законодательной базы, целенаправленно регулирующей вопросы, связанные с заброшенными объектами.

Европейское законодательство, направленное на регуляцию заброшенных объектов, крайне неоднородное и его качество разниться от страны к стране. Одним из самых проработанных во всей Европе является ирландский «Закон о заброшенных объектах, от 1990 года» («Derelict Sites Act, 1990») [2]. В нём дано определение заброшенного объекта (участка), как любой земли, которая может в значительной

степени ухудшить благоустройство, характер или внешний вид земли в непосредственной близости. Закон подробно описывает эталонный для Европы механизм устройства и работы регистра заброшенных участков, где местные власти несут полную ответственность за его актуальность и точность. Также закон прописывает все права, полномочия, обязанности и процедуры, связанные с заброшенными объектами, что делает его одним из самых точных, подробных и грамотно составленных в Европе.

В Великобритании не существует единого закона, дающего определение заброшенных объектов, однако принято разделять понятия «вакантной» (*vacant*) и «заброшенной» (*derelict*) земли [3]. В Шотландии существует проработанный механизм реестра объектов и сформировавшиеся широко используемые определения заброшенных и вакантных объектов [4]. В Англии термин *derelict* был убран из классификаций и оставлен только *vacant*, общий упор сделан на определение всех территорий такого рода как «ранее разработанных» (*previously developed*). Францию можно выделить благодаря чёткому определению «пустошей» как любой недвижимости, использование которой невозможно без предварительной работы [5]. В Германии нет единого федерального определения, однако участки чётко классифицируются по степени своей загрязнённости [6]. Законодательство остальных европейских стран намного менее унифицировано и в нём идёт упор на реестры местного, регионального уровня. В итоге можно сказать, что правовое регулирование и определение заброшенных объектов в Европе разнится по качеству и проработке не только от страны к стране, но и даже может отличаться по регионам внутри государства, как в Великобритании. Общеευропейским можно назвать подход определения заброшенных объектов по их влиянию на внешнюю среду, а также наличие различных реестров, ведущих точный учёт каждого объекта.

В США юридическое определение заброшенного объекта разнится от штата к штату, но несмотря на это, обычно всё сводится к наличию одного или нескольких пунктов – неуплата налога, незанятость (вакантность) в течении определённого срока, отсутствие надлежащего ухода за зданием и угроза здоровью. Из всех штатов можно выделить несколько, законодательные акты которых являются самыми показательными, и именно их разбор поможет наиболее ярко увидеть общий подход, характерный для региона.

В законодательстве штата Нью-Йорк есть отдельные разделы, описывающие критерии, при соответствии которым, департамент может признать объект заброшенным [7]. Даже занятый объект, в котором проживают люди, может быть отнесён к заброшенным, если департамент определит в нём факты, доказывающие неспособность владельца объекта поддерживать его в надлежащем состоянии. К таким фактам относятся: непредоставление владельцем услуг, в том числе ремонтных работ, уборки, закупки топлива и иных услуг, которые департамент признает необходимыми для безопасного, не несущего вреда окружению и опасности жизни, функционирования объекта. Департамент может признать заброшенными здания, которые пустуют и не охраняются в соответствии с законом, или на которые были выданы распоряжения, запрещающие проживания в них. При этом всё, ответственный департамент в кратчайшие сроки, после признания здания заброшенным, обязан составить и приобщить к своим документам свидетельство, содержащее заключение и факты на основе которых объект был признан таковым.

Законодательство Коннектикута является одним из самых проработанных в целом по всему миру. Этот закон ставит главной своей целью редевелопмент объектов, их учёт и устранение последствий, для этого, структурированно и последовательно вводятся новые определения необходимых терминов, прописываются планы действий, действующие лица, агентства, департаменты, а также их полномочия и обязанности [8]. Сначала вводится определение «недвижимости» – земельных, подземных или

подповерхностных прав владения. Затем, после разбора всего касающегося недвижимости, вводится понятие «брошенного имущества» – любой недвижимости, на которой находится вакантное помещение, налог на которую не был оплачен в течении года, или те объекты, которые были признаны проблемными со стороны представителей пожарной, строительной или здравоохранительной службы муниципалитета, или же если собственник уведомил строительную службу о том, что его собственность заброшена. В дальнейшем закон пользуется этими, и другими определениями, описывая процедуры работы с брошенными объектами и помощи как муниципалитетам, так и частным собственникам в их устранении.

Пенсильвания, в своём законодательстве касательно брошенных объектов, очень похожа на остальные штаты, но, в отличии от Нью-Йорка и Коннектикута, здесь, в определении брошенного объекта, делается упор на его негативное влияние для общества и окружающей среды [9]. Помимо привычных для остальных штатов факторов, таких как вакантность в течении года, неоплата налогов, нарушения пожарной и строительной безопасности, здесь отдельно обозначается негативное влияние на окружающую среду, кейсы криминальной активности, связанной с этим зданием, и общее ухудшение состояния общества вокруг.

Таким образом, в США понятие «брошенный объект», хоть и определяется по-разному от штата к штату, но в большинстве своём учитывает такие характеристики как неуплата налога, длительная вакантность и ненадлежащий уход за зданием. Акценты в законодательстве могут отличаться, как в Нью-Йорке можно признать брошенными даже занятые объекты, в Коннектикуте идёт упор на проработку закона и недопущение иносказаний, а в Пенсильвании решено было сосредоточиться на последствиях брошенных объектов для окружения. Законодательство США, в сфере брошенных объектов, как региона отличается от остальных своей чёткой проработкой, обязательным введением определений, характеристик и процедур, что делает его самым практически настроенным.

В восточной Азии прослеживается единый подход к регулированию вопросов, связанных с брошенными объектами: правовые акты различных стран региона в значительной степени сфокусированы на городе, его планировании и проблемах, с ним связанных. Среди нормативно-правовых актов Восточной Азии особое место занимает японский «Закон о специальных мерах по брошенным домам» [10]. Данный законодательный акт выделяется своим комплексным подходом к решению проблемы брошенных объектов. В законе дано определение понятия «брошенный объект» – это здание, которое пустует и не используется в течение определённого периода времени. Такое определение, благодаря своей простоте позволяет однозначно идентифицировать объекты, подпадающие под действие закона, и служит основой для дальнейших правовых процедур. Отличительная деталь закона – в нём делается упор на городские брошенные объекты и в связи с этим детально прописываются механизмы, которые позволяют муниципалитетам оперативно решать вопросы, связанные с брошенными зданиями. Это придаёт закону высокую прикладную ценность и способствует эффективному регулированию данной сферы правоотношений.

В Южной Корее был принят законодательный акт «о реконструкции и управлении городскими районами», который вносит существенное дополнение в правовую систему страны – вводит специальное определение понятия «пустующее здание» [11]. Закон предусматривает классификацию таких объектов в зависимости от степени их брошенности: к первому классу относятся здания, которые пустуют менее года, ко второму и третьему – объекты с явными признаками длительного запустения и потенциальной угрозой для общественной безопасности. Данный нормативно-правовой акт предусматривает внедрение комплексных мер по выявлению и учёту пустующих зданий. В частности, разрабатываются специальные программы мониторинга и

инвентаризации, которые позволяют систематизировать информацию о подобных объектах – по своей сути они схожи с реестрами, применяемыми в европейских странах. Кроме того, закон наделяет муниципальные власти значительными полномочиями в решении проблемы заброшенных зданий. Так же, как и в случае с японским законодательством, местные органы управления получают право инициировать процедуры сноса или ремонта объекта, если будет установлено, что здание представляет собой особую опасность. Таким образом, южнокорейский закон демонстрирует системный подход к решению проблемы пустующих и заброшенных зданий, сочетая в себе чёткую классификацию объектов, эффективные механизмы их выявления и действенные инструменты для устранения угроз, связанных с такими постройками.

Китай выделяется самой слабой проработкой правового вопроса заброшенных объектов, их определение, учёт и разработка отданы на усмотрение органов местного самоуправления.

Вывод. В результате многофакторного анализа зарубежных методик определения заброшенных объектов установлено, что правовое регулирование данной сферы существенно отличается в зависимости от региона.

В Европе законодательство отличается неоднородностью: от детально проработанных национальных актов, таких как ирландский «Закон о заброшенных объектах» 1990 года, до фрагментарных региональных норм. При этом прослеживается общая тенденция – учёт влияния объекта на окружающую среду и наличие реестровых систем учёта. Однако структура реестров и объём полномочий регулирующих органов варьируются как между странами, так и внутри отдельных государств, что особенно заметно на примере Великобритании.

В США регулирование осуществляется на уровне штатов, но ключевые критерии остаются схожими: неуплата налогов, длительная вакантность и ненадлежащий уход за объектом. При этом в разных штатах акценты расставляются по-разному. В Нью-Йорке допускается признание заброшенными даже занятых объектов, если владелец не обеспечивает их надлежащее состояние. Законодательство Коннектикута выделяется чёткой проработкой процедур, определений и полномочий ведомств. В Пенсильвании основной упор сделан на социально-экологические последствия заброшенности, включая влияние на окружающую среду и уровень криминальной активности.

В Восточной Азии преобладает урбанистический подход к регулированию. Японское законодательство, в частности «Закон о специальных мерах по заброшенным домам», предлагает чёткие временные критерии для идентификации пустующих объектов и наделяет муниципалитеты широкими полномочиями по решению проблем, связанных с заброшенными зданиями. Южнокорейский закон «О реконструкции и управлении городскими районами» вводит многоуровневую классификацию пустующих зданий в зависимости от степени заброшенности и предусматривает системы мониторинга и инвентаризации. Оба подхода характеризуются системностью и ориентацией на муниципальные инициативы. В отличие от этих стран, Китай не имеет унифицированных критериев: вопросы определения, учёта и дальнейшей разработки заброшенных объектов переданы в ведение местных органов власти.

Таким образом, зарубежный опыт позволяет выделить три модели регулирования: европейскую, ориентированную на реестровые системы с вариативной детализацией норм; американскую, отличающуюся чёткой проработкой процедур и штатными особенностями; восточноазиатскую, сосредоточенную на урбанистических аспектах и муниципальной инициативе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дворядкина, Е. Б. Опыт зарубежных стран в использовании промышленных территорий и его проецирование на ситуацию в России / Е. Б. Дворядкина, Д. И. Тарасова // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 2(12). – С. 10-14. – EDN JSCMZL.
2. Derelict Sites Act, 1990 : Act of the Oireachtas No. 14 of 1990 [Электронный доступ] // Irish Statute Book. – Electronic data. – Dublin : Office of the Attorney General, 1990. – URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/1990/act/14/enacted/en/print.html> (дата обращения: 09.02.2026).
3. Land use and land-use change statistics: technical notes. Previously Developed Land [Электронный доступ] // GOV.UK. – Electronic data. – London : Department for Levelling Up, Housing and Communities, 2021. – URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/land-use-in-england-2021/land-use-and-land-use-change-statistics-technical-notes> (дата обращения: 09.02.2026).
4. Scottish Vacant and Derelict Land Survey 2023 [Электронный доступ] // The Scottish Government. – Electronic data. – Edinburgh, 2024. – URL: <https://www.gov.scot/publications/scottish-vacant-derelict-land-survey-2023/> (дата обращения: 09.02.2026).
5. Code de l'urbanisme : article L. 111-26 (friches) [Электронный доступ] // Légifrance. – Electronic data. – Paris : Direction de l'information légale et administrative. – URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074075/LEGISCTA000043965972/ (дата обращения: 09.02.2026).
6. Baugesetzbuch (BauGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. November 2017 [Электронный доступ] // Gesetze im Internet. – Electronic data. – Berlin : Bundesministerium der Justiz. – URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bbaug/> (дата обращения: 19.11.2025).
7. Real Property Actions and Proceedings Law § 1971 «Removal of abandoned dwellings» [Электронный доступ] // New York State Senate. – Electronic data. – Albany, NY. – URL: <https://www.nysenate.gov/legislation/laws/RPA/1971> (дата обращения: 09.02.2026).
8. Connecticut General Statutes. Chapter 130 – Department of Consumer Protection. Sec. 8-169aa et seq. (Abandoned property rehabilitation) [Электронный доступ] // Connecticut General Assembly. – Electronic data. – Hartford, CT. – URL: https://www.cga.ct.gov/current/pub/chap_130.htm#sec_8-169aa (дата обращения: 19.11.2025).
9. Title 68. Property. Chapter 7. Eminent Domain. Section 51. Payment of compensation —
electronic resource // The official website of the Pennsylvania General Assembly. —
URL: (дата обращения: 09.02.2026).
10. 空家等対策の推進に関する特別措置法 (平成26年法律第127号) [Электронный доступ] // e-Gov法令検索. – Electronic data. – Tokyo : 総務省行政管理局, 2014 (последняя редакция 2023). – URL: <https://laws.e-gov.go.jp/law/426AC1000000127> (дата обращения: 09.02.2026).
11. 빈집 및 소규모주택 정비에 관한 특례법 (법률 제19165호) [Электронный доступ] // 국가법령정보센터. – Electronic data. – Sejong : 법제처, 2017 (최종개정 2024). – URL: <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=191652> (дата обращения: 09.02.2026).

RESEARCH OF INTERNATIONAL PRACTICES FOR IDENTIFYING ABANDONED FACILITIES

Annotation. This study examines and compares international methodologies for identifying abandoned properties, encompassing both formal legal frameworks and culturally established approaches. Have been identified and compared certain patterns in regional methodologies.

Keywords: abandoned facilities, international experience, land law, housing stock, methodology for determining.

Magdich V.A.

Scientific adviser: Kosheleva E.G. Ph.D in Economics, Associate Proffesor.

Donetsk State University

E-mail: vasa2007vasa@gmail.com

УДК 331.5.024.5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СОДЕЙСТВИЯ ЗАНЯТОСТИ МОЛОДЕЖИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ «ПАО СБЕР»)

Мартынова А.Е.

*Научный руководитель: Елисеева Н.А., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации молодежного рынка труда Российской Федерации в условиях цифровизации экономики. Автор исследует ключевые вызовы, включая удлинение образовательных траекторий, растущий разрыв между компетенциями выпускников и требованиями работодателей, а также региональные диспропорции в доступе к возможностям. На примере масштабных образовательных и кадровых инициатив ПАО «Сбер» (акселераторы, «Школа 21», «Школа первой линии») раскрывается роль крупных корпораций как активных институциональных участников формирования человеческого капитала. В исследовании представлен комплекс рекомендаций по совершенствованию корпоративных механизмов содействия занятости молодежи, направленных на развитие дистанционных стажировок, дуального образования, предпринимательских компетенций и цифровой профориентации. Делается вывод о необходимости усиления партнерства между государством, бизнесом и образованием для успешной интеграции молодежи в цифровую экономику.

Ключевые слова: молодежный рынок труда, цифровая экономика, человеческий капитал, корпоративные образовательные программы, занятость молодежи, цифровые компетенции.

Вступление. Развитие цифровой экономики в Российской Федерации сопровождается глубокими изменениями на рынке труда. В условиях технологической трансформации происходит пересмотр профессионально-квалификационных требований к работникам, изменяется структура занятости и усиливается перераспределение трудовых ресурсов между различными секторами экономики. Наиболее заметное влияние данные процессы оказывают на одну из ключевых социально-демографических групп – молодежь в возрасте от 14 до 35 лет. По данным государственной статистики, численность данной категории населения составляет около четверти населения страны – 25 %, или порядка 37 млн человек по состоянию на 2024 год [1].

Несмотря на высокий уровень цифровой адаптивности, молодые граждане сталкиваются с рядом новых барьеров на рынке труда. Одной из наиболее значимых тенденций становится изменение внутренней структуры самой молодежной группы. Анализ статистических данных показывает, что в период с 2022 по 2024 год доля учащейся молодежи в возрасте 14–24 лет увеличилась с 41 % до 46 %. В то же время доля занятых молодых граждан в возрастной группе 25–35 лет сократилась с 59 % до 54 %. Подобная динамика свидетельствует о постепенном удлинении образовательной траектории и более позднем выходе молодых специалистов на рынок труда. В результате усиливается разрыв между формируемыми в системе образования компетенциями и актуальными требованиями цифровой экономики [2].

Основная часть.

Формирование обозначенной тенденции приводит к усилению кадрового дефицита на рынке труда, особенно в регионах и отраслях экономики, где существует повышенная потребность в молодых квалифицированных специалистах. По прогнозным оценкам Росстата, к 2030 году медианный возраст молодежи снизится до 23 лет по сравнению с 25 годами в 2024 году [3]. Данная динамика свидетельствует о дальнейшем увеличении доли молодежи, находящейся в системе образования, и относительном сокращении экономически активной части этой социально-демографической группы. В результате складывается ситуация, при которой действующие механизмы содействия занятости не

в полной мере соответствуют новым условиям рынка труда: значительная часть молодых людей продолжает обучение, тогда как работодатели испытывают возрастающую потребность в специалистах, готовых к профессиональной деятельности в условиях цифровизации экономики.

Дополнительным фактором усложнения ситуации выступает неравномерность процессов цифровой трансформации в различных регионах и секторах экономики. Это приводит к формированию дисбаланса между спросом на трудовые ресурсы и предложением рабочей силы. В сложившихся условиях возрастает необходимость не только модернизации системы образования, но и совершенствования государственной политики занятости. Особое значение приобретают меры, направленные на развитие цифровых компетенций молодежи, стимулирование профессиональной и территориальной мобильности, а также укрепление взаимодействия между государством, образовательными организациями и бизнес-структурами.

По состоянию на апрель 2024 года численность молодежи в Российской Федерации составляет около 37 млн человек, что соответствует примерно четверти населения страны. При этом динамика доли молодежи в общей структуре населения за последнее десятилетие демонстрирует устойчивую тенденцию к сокращению – с 31,6 % до 25,4 %. Данные изменения наглядно отражены на рисунке 1.

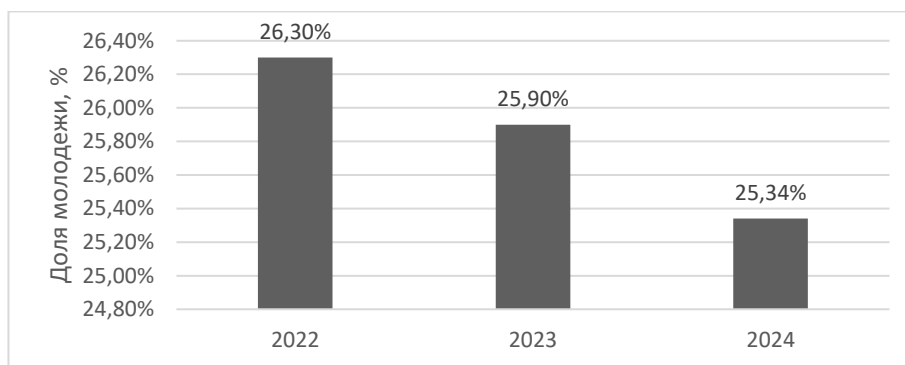


Рис.1. Доля молодежи в общей численности населения, % [2]

В январе 2024 года Правительство Российской Федерации обновило «Программу содействия занятости молодежи на период до 2030 года». Документ предусматривает комплекс мер, направленных на снижение уровня безработицы среди молодых граждан. В частности, планируется сократить показатель безработицы в возрастной группе 15–29 лет с 10,7 % в 2020 году до 5 % к 2030 году. Для более молодой категории населения (15–24 года) также установлен целевой ориентир – снижение уровня безработицы с 17,3 % до 8 %.

Сокращение доли молодежи в общей структуре населения во многом обусловлено неблагоприятными демографическими тенденциями, сформировавшимися в результате так называемой «демографической ямы» 1990-х годов. Существенное снижение уровня рождаемости в этот период, вызванное экономическими и социальными потрясениями, привело к формированию малочисленного поколения, которое в настоящее время входит в возрастную группу 14–35 лет. Данная ситуация усугубляется рядом дополнительных факторов, включая сохраняющийся низкий уровень рождаемости в последние десятилетия, увеличение продолжительности жизни населения и процессы его старения. Кроме того, значительное влияние оказывают социально-экономические установки современной молодежи: многие молодые люди откладывают создание семьи и рождение детей, отдавая приоритет получению образования, построению карьеры и личностному

развитию. В совокупности перечисленные факторы способствуют постепенному сокращению доли молодежи в общей численности населения страны.

В условиях активной цифровой трансформации экономики роль крупных корпоративных структур значительно возрастает, поскольку они выступают не только работодателями, но и ключевыми участниками формирования человеческого капитала. Ярким примером такой практики является ПАО «Сбер» – технологическая компания и крупнейший финансовый институт Российской Федерации, реализующий масштабные инициативы, направленные на развитие цифровых компетенций и профессионального потенциала молодежи.

По состоянию на 30 сентября 2025 года численность сотрудников группы Сбербанка составила 294,6 тыс. человек, что на 4,4 % (13,5 тыс. человек) меньше показателя на 31 декабря 2024 года, когда численность составляла 308,1 тыс. сотрудников [3].

Согласно результатам исследования, проведенного НИУ ВШЭ, 57 % молодых россиян рассматривают ПАО «Сбер» как наиболее предпочтительное место для начала карьеры. Помимо конкурентоспособного уровня заработной платы, ключевыми факторами выбора являются поддержка руководства (50 %), комфортная рабочая среда (48 %), ощущение значимости своей работы (34 %) и возможности профессионального роста. В опросе и серии качественных интервью приняли участие более 2,6 тыс. школьников, студентов и участников олимпиад из разных регионов страны.

Для ответа на эти ожидания ПАО «Сбер» позиционирует себя как активный партнер системы образования. Компания делает упор на долгосрочную работу с талантами: реализует совместные программы с ведущими университетами, создает учебные пространства и особое внимание уделяет развитию компетенций в сфере искусственного интеллекта. Только за 2025 год мероприятия банка охватили более 840 тыс. школьников и студентов. Таким образом, ПАО «Сбер» выполняет двойную функцию: привлекает молодежь в качестве сотрудников и формирует кадровый резерв, обеспечивая подготовку специалистов, востребованных в условиях цифровой экономики [4].

Программы школьного и студенческого акселераторов ПАО «Сбер» представляют собой масштабную образовательную инфраструктуру, созданную для формирования фундаментальных навыков ведения технологического бизнеса будущего. Данные инициативы функционируют в течение всего года и охватывают территории всей страны. Акселераторы организованы таким образом, чтобы участники могли пройти полный путь предпринимателя – от генерации идеи до её пилотирования или привлечения инвесторов. В рамках программ молодежь изучает современные технологии, анализ целевой аудитории, основы маркетинга и бизнес-развития. Особое внимание уделяется развитию мягких навыков, командообразованию и работе с наставниками из числа действующих предпринимателей.

Эффективность данных программ подтверждается статистикой: с момента запуска в 2020 году через акселераторы прошло более 200 тыс. участников из всех регионов России, создано свыше 4 тыс. технологических проектов (MVP и прототипы), а 95 выпускников привлекли для своих стартапов инвестиции в размере более 620 млн рублей [5]. Это демонстрирует, что школьники и студенты, независимо от возраста и места проживания, способны создавать жизнеспособные бизнес-проекты.

Среди сотрудников ПАО «Сбер» доля молодежи составляет 59 %, из которых около 3 % – лица в возрасте до 22 лет. Согласно результатам опроса ВЦИОМ и премии А-news «Лучшие в России», проведенного в конце 2021 года, 29 % россиян в возрасте 18–24 лет считают ПАО «Сбер» самым привлекательным работодателем [6]. Данные представлены на рисунке 2.

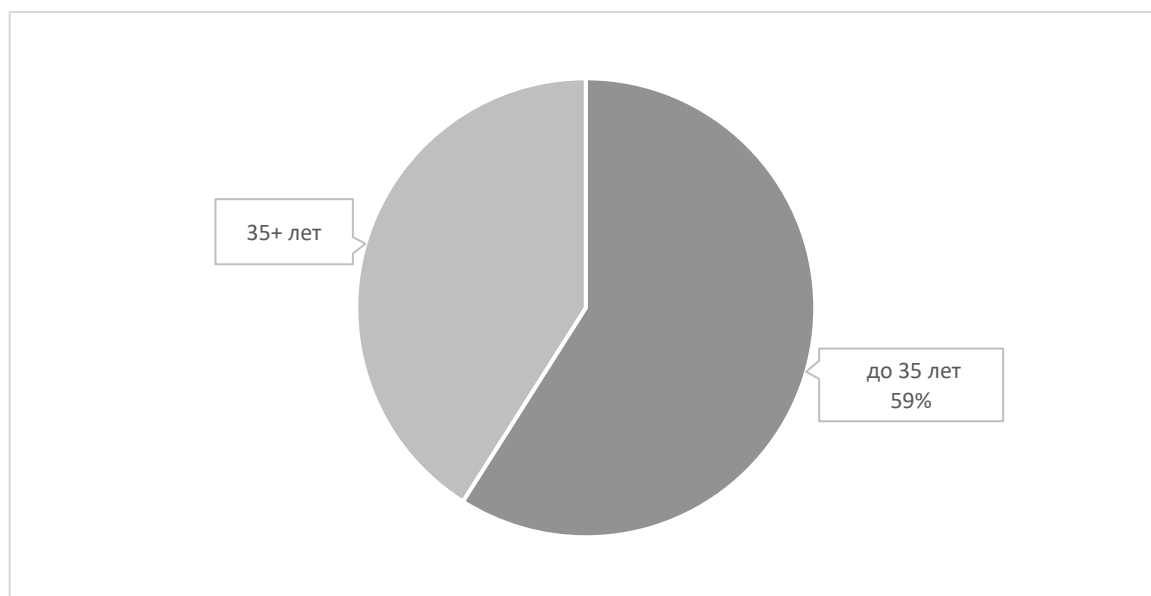


Рис. 2. Доля молодежи в общей численности сотрудников ПАО «Сбер», % [6]

Таким образом, ПАО «Сбер» выступает не только крупнейшим работодателем страны, но и значимым институциональным участником формирования молодежного рынка труда в условиях цифровизации экономики. Высокая привлекательность компании среди молодых специалистов и масштаб образовательных инициатив свидетельствуют о системном подходе к формированию кадрового потенциала.

Особый интерес представляет анализ конкретных механизмов и программ, реализуемых компанией для привлечения, подготовки и закрепления молодых специалистов. Рассмотрение этих инструментов позволяет оценить вклад корпоративного сектора в реализацию государственной политики занятости молодежи.

В 2025 году ПАО «Сбер» масштабировал проекты по обучению финансовой грамотности, охватив школьников, студентов колледжей и вузов РФ. В рамках всероссийской акции «Поделись своим знанием» к Дню знаний проведено 500 лекций для школьников и студентов колледжей. Для вузов, совместно с ФМЦ НИУ ВШЭ разработана программа «Лайфхаки про финансы», размещенная на портале «СберСова», в рамках которой планируется проведение цикла из 10 лекций по инвестиционной грамотности, включая рынок ценных бумаг, брокерские счета и ИИС.

Кроме того, действует программа «Школа первой линии» – бесплатное обучение для студентов и преподавателей, включающее шесть блоков: знакомство со Сбером и навыков, основы экономики, банковские продукты, введение в продажи и обслуживание клиентов. Обучение проходит на онлайн-платформе Edutoria, по его завершении выдается сертификат; длительность курса составляет один месяц.

Проект «Школа 21» предлагает бесплатное обучение цифровым технологиям для тех, кто желает сменить профессию, освоить ИТ-навыки или получить практические компетенции. По состоянию на январь 2025 года в программе «СберКолледж: Школа первой линии» приняли участие 3 400 студентов из 340 колледжей, из которых 120 уже прошли оплачиваемую стажировку в отделениях банка. На октябрь 2025 года 15 % выпускников трудоустраиваются в ПАО «Сбер», а лучшие студенты включаются в кадровый резерв.

Несмотря на значительный вклад ПАО «Сбер» в развитие молодежных образовательных инициатив, существующие программы не полностью решают проблему интеграции молодых специалистов в рынок труда. В этой связи представляется целесообразным выделить направления совершенствования корпоративных механизмов содействия занятости молодежи (табл. 1):

Таблица 1. Рекомендации для содействия занятости

Выявленная проблема	Предлагаемая мера	Ожидаемый эффект
Ограниченный доступ студентов региональных вузов к стажировкам	Создание полностью дистанционных стажировочных программ с участием наставников из числа сотрудников банка	Расширение охвата молодежи из регионов и повышение доступности первого профессионального опыта
Недостаток практических навыков у выпускников вузов	Развитие дуальных образовательных программ совместно с университетами (обучение и работа в компании)	Снижение разрыва между образовательной системой и требованиями рынка труда
Низкий уровень предпринимательских компетенций у молодежи	Расширение акселерационных программ с поддержкой молодежных стартапов и предоставлением микрогрантов	Стимулирование технологического предпринимательства среди молодежи
Недостаточная информированность студентов о карьерных возможностях	Создание единой цифровой платформы карьерной навигации и профориентации	Повышение прозрачности карьерных траекторий и рост вовлеченности молодежи

Таким образом, анализ молодежного рынка труда и образовательных инициатив ПАО «Сбер» позволяет сделать два ключевых вывода. Во-первых, крупные технологические корпорации, такие как ПАО «Сбер», действительно находятся на передовой решения проблемы занятости молодежи. Комплексный подход компании, сочетающий массовую финансовую грамотность, уникальные форматы обучения (школы акселераторов, «Школа 21»), практико-ориентированные программы для студентов («Школа первой линии») и создание кадрового резерва, делает ее безусловным лидером и образцом для других работодателей. Именно это делает работу в ПАО «Сбер» столь привлекательной для молодых специалистов.

Однако, во-вторых, даже самая продвинутая корпоративная стратегия не может полностью компенсировать системные барьеры. Остаются актуальными проблемы: недоступность качественных стажировок для регионов, «теоретичность» вузовского образования, недостаток предпринимательской культуры и слабая информированность студентов о реальных карьерных путях.

Выводы. Поэтому центральным выводом является необходимость эволюции корпоративных практик. Несмотря на лидерство и высокую эффективность, инициативы ПАО «Сбер» могут быть усилены за счет фокуса на конкретные «точки роста», представленные в рекомендациях: создание полностью дистанционных стажировок, углубление дуального образования, поддержка молодежного предпринимательства и развитие цифровой карьерной экосистемы.

В конечном счете, опыт ПАО «Сбер» – это не финальный ответ, а мощный старт. Его ценность заключается в том, что он демонстрирует бизнесу вектор развития и показывает государству, как может выглядеть эффективное частно-государственное партнерство в сфере подготовки кадров для цифровой экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://colleagues.rgub.ru/files/rep_01-104-2.pdf – Дата обращения: 06.03.2026.
2. Доклад о реализации молодежной политики в Российской Федерации (ПМ-2023) [Электронный ресурс] / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. – Режим доступа: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/10/Доклад_ПМ2023_ЭЦП_Петрова1.10.24.pdf – Дата обращения: 06.03.2026.
3. Сбер назван самым желаемым работодателем среди молодежи // Интерфакс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/1058891> – Дата обращения: 06.03.2026.
4. Российские школьники и студенты назвали Сбер желаемым первым местом работы // Газета.Ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/social/news/2026/01/14/27622159.shtml> – Дата обращения: 06.03.2026.
5. Школьники уже привлекают миллионы и поступают без экзаменов: как работает школьный акселератор Сбера // Lenta.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2025/06/27/shkolniki-uzhe-privlekayut-milliony-i-postupayut-bez-ekzamenov/> – Дата обращения: 06.03.2026.
6. Школьники Самарской области принимают участие в образовательных программах Сбера // Комсомольская правда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.samara.kp.ru/online/news/4808210/> – Дата обращения: 06.03.2026.

IMPROVING THE MECHANISMS FOR PROMOTING YOUTH EMPLOYMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC DIGITALIZATION (THE CASE OF SBER)

Annotation. The article analyzes the transformation of the youth labor market of the Russian Federation in the context of digitalization of the economy. The author examines key challenges, including the prolongation of educational trajectories, the growing gap between graduate competencies and employer demands, and regional disparities in access to opportunities. Using the example of large-scale educational and personnel initiatives of Sberbank PJSC (accelerators, «School 21,» «First Line School»), the role of large corporations as active institutional actors in human capital development is revealed. The conclusion presents a set of recommendations for improving corporate mechanisms to promote youth employment, aimed at developing remote internships, dual education, entrepreneurial competencies, and digital career guidance. It is concluded that strengthening partnerships between the state, business, and education is necessary for the successful integration of youth into the digital economy.

Keywords: youth labor market, digital economy, human capital, corporate educational programs, youth employment, digital competencies.

Martynova A.E.

Supervisor: Eliseeva N.A., Senior Lecturer

Donetsk State University

E-mail: angelikamartynova30@mail.ru

УДК 658.8

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА: РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Мелкоян М.В.

*Научный руководитель: Дудник В.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Данная работа исследует, как цифровые инновации трансформируют маркетинговые стратегии и управленческие процессы в компаниях. В статье анализируются актуальные средства цифрового маркетинга, в том числе клиентские базы данных (CRM), инструменты веб-аналитики, обработка больших данных (Big Data) и методы интеллектуального анализа. Уделяется внимание трудностям, возникающим при интеграции цифровых решений. Среди них – дефицит кадров, необходимость эффективной обработки массивных потоков информации и обеспечение защиты данных. Также освещаются будущие возможности, открываемые цифровизацией: создание персонализированных рекламных кампаний, улучшение коммуникации с клиентами и усиление рыночных позиций. В исследовании использовались методики сравнения, системного анализа и изучения опыта российских предприятий.

Ключевые слова: цифровизация, маркетинг, информационные технологии, управление, персонализация.

Актуальность исследования. В условиях стремительного развития цифровой экономики и растущей конкуренции практически в каждой сфере экономики компании вынуждены адаптировать традиционные методы управления маркетинговой деятельностью. Широкое внедрение информационных технологий, включая CRM-системы, аналитические платформы, технологии больших данных, автоматизированные системы управления взаимоотношениями с клиентами и многие другие инструменты маркетинга, создает новую парадигму управления предприятием. Цифровизация маркетинга становится не просто инструментом продвижения продукции, а стратегическим фактором повышения конкурентоспособности и устойчивого развития организации.

В настоящее время вопросы цифровой трансформации в сфере маркетинга привлекают значительное внимание как в научных исследованиях, так и в практической деятельности организаций. Компании активно внедряют аналитические системы, платформы для автоматизации маркетинга, а также используют технологии искусственного интеллекта для персонализации предложений и прогнозирования потребительского спроса.

Тем не менее, сложившаяся практика показывает фрагментарное восприятие цифровых инструментов: их потенциал зачастую ограничивается функциями продвижения и коммуникации, что приводит к игнорированию их значения в создании интегрированной системы управления предприятием.

Целью исследования является изучение роли информационных технологий в процессе цифровизации маркетинга, а также определение их воздействия на систему управления предприятием.

Результаты исследования. Цифровизация маркетинга (англ. digital marketing, диджитал-маркетинг) представляет собой процесс применения цифровых технологий и инструментов для продвижения товаров и услуг, улучшения взаимодействия с клиентами и оптимизации процессов.

В таблице 1 приведены основные определения ключевых понятий цифровизации маркетинга.

Таблица 1. Определения понятия «цифровой маркетинг» [10]

Автор	Определение
Д. Сопина	Маркетинг товаров и услуг, использующий цифровые технологии для взаимодействия с потребителями на всех этапах.
В. Клыков	Цифровой или интерактивный маркетинг – это использование всех возможных форм цифровых каналов для продвижения бренда.
А. Романов	Цифровой маркетинг – это способ продвижения бренда или продукта за счёт использования всевозможных форм цифровых каналов.
П. К. Каннан и Х. Алис Ли	Цифровой маркетинг – это процесс, при котором цифровые технологии влияют на процесс маркетинга и стратегию маркетинга.
М. А. Окландер	Цифровой маркетинг – это использование цифровых технологий и электронных средств массовой информации для продвижения торговых брендов или продуктов и привлечения потребителей.

Понятие цифровизации маркетинга охватывает совокупность методов продвижения товаров и услуг с использованием цифровых технологий. В отличие от традиционных рекламных каналов, цифровые инструменты позволяют отслеживать действия пользователя на каждом этапе воронки продаж – от первого контакта до повторной покупки, что позволяет:

- собирать и анализировать большие объёмы данных о клиентах, понимать предпочтения, потребности и поведение целевой аудитории;

- создавать персонализированные кампании, предлагать индивидуализированный контент и продукты;

- улучшать взаимодействие с клиентами с помощью социальных сетей, мессенджеров, онлайн-чатов;

- использовать инновационные инструменты аналитики для измерения эффективности маркетинговых кампаний [9].

Значение цифровизации маркетинга в управлении предприятием заключается в том, что она помогает:

- завоевать более широкую аудиторию;

- увеличить эффективность коммуникации с потребителями;

- получить более точные данные для анализа и улучшения стратегии маркетинга [11].

Сущность цифрового маркетинга в современных условиях – комплексная стратегия продвижения товаров и услуг через цифровые платформы, направленная на взаимодействие с целевой аудиторией. Этот подход охватывает разнообразные онлайн-техники и методы, которые позволяют компаниям достигать маркетинговые цели с помощью цифровых технологий [1].

Информационные технологии обеспечивают связь между маркетинговой стратегией и операционной деятельностью предприятия, способствуя координации маркетинговых мероприятий и адаптации компании к изменениям рыночной среды. Использование информационных технологий способствует повышению прозрачности маркетинговых процессов, снижению уровня неопределённости и рисков, а также росту адаптивности компании к изменениям рыночной среды.

Они полезны для аналитических операций, рекламных кампаний, управления взаимодействием с потребителями (CRM-системы), а также для осуществления маркетинговых исследований.

Одними из основных видов информационных технологий, используемых в управлении маркетингом, являются:

1. CRM-системы (управление взаимоотношениями с клиентами), с помощью которых компании собирают информацию о клиентах на всех стадиях их жизненного

цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекают из неё данные о потребителях и используют их для выстраивания взаимовыгодных отношений с клиентами.

В России крупные компании активно используют такие системы. Например, Сбербанк применяет CRM для управления клиентскими базами, автоматизации продаж и улучшения качества обслуживания, а также для создания персонализированных предложений финансовых продуктов. ПАО «М.Видео» использует CRM для формирования индивидуальных предложений, управления программами лояльности и повышения эффективности маркетинговых кампаний. ПАО «X5 Retail Group» внедряет CRM для анализа поведения покупателей и оптимизации акций и скидок.

2. Веб-аналитика. Данная технология помогает отслеживать поведение посетителей на веб-сайте, предоставлять информацию для оптимизации сайта.

Для достижения своих бизнес-целей ООО «Ozon», ООО «Яндекс.Маркет» и ООО «Wildberries» полагаются на мощь веб-аналитики. ООО «Ozon» использует ее для улучшения пользовательского опыта и увеличения продаж, анализируя действия посетителей, выявляя тренды и совершенствуя сайт. ООО «Яндекс.Маркет» применяет аналитику для предсказания потребностей рынка, создания индивидуальных предложений и точной настройки рекламы. ООО «Wildberries» фокусируется на анализе покупательских предпочтений, чтобы предлагать максимально подходящие товары и оперативно адаптировать свой ассортимент.

3. Технологии больших данных (Big Data) позволяют маркетологам получать достоверную информацию о текущем состоянии и тенденциях развития бизнеса, изучать поведение и предпочтения клиентов.

ООО «Яндекс» использует технологии больших данных для анализа пользовательского поведения в своей поисковой системе и рекламных платформах с целью создания персонализированных рекламных предложений. В свою очередь АО «СберМаркет» применяет Big Data для прогнозирования спроса на товары, оптимизации ассортимента и управления складскими запасами.

4. Технологии интеллектуального анализа используются современными компаниями для обработки больших массивов данных, выявления потенциальных потребителей на основании анализа их поведения в поисковиках и социальных сетях [3].

ООО «Wildberries» активно применяет AI для прогнозирования предпочтений покупателей и формирования индивидуальных рекомендаций товаров. АО «Т-Банк» использует машинное обучение для анализа клиентских данных, персонализации финансовых продуктов и автоматизации маркетинговых коммуникаций.

В процессе реализации маркетинговых решений информационные технологии обеспечивают управление цифровыми каналами продвижения, автоматизацию рекламных кампаний, персонализацию маркетинговых сообщений и координацию взаимодействия с клиентами. Использование автоматизированных платформ позволяет синхронизировать маркетинговые активности в различных каналах и повысить оперативность управленческих воздействий [7].

Контроль маркетинговых процессов осуществляется с применением IT-инструментов аналитики, которые позволяют в режиме реального времени отслеживать ключевые показатели эффективности, выявлять отклонения от запланированных значений и оценивать результативность маркетинговых мероприятий. Это способствует своевременному принятию корректирующих управленческих решений.

На этапе корректировки маркетинговой стратегии информационные технологии играют ключевую роль в адаптации маркетинговых процессов к изменениям внешней среды. На основе аналитических данных руководство компании может оперативно перераспределять маркетинговые бюджеты, изменять коммуникационные стратегии и оптимизировать взаимодействие с целевой аудиторией.

Таким образом, информационные технологии выступают не лишь методом поддержки маркетинговой работы, но и очень важным компонентом организации руководства маркетингом организации, обеспечивая постоянство руководящего цикла, увеличение результативности маркетинговых решений и устойчивость организации в условиях электронного преобразования [5].

Информационные технологии предоставляют возможность создавать комплексные профили клиентов, которые включают в себя демографические сведения, историю покупок, цифровой след, предпочтения и реакцию на маркетинговые воздействия. На основании этой информации проводится сегментация аудитории и разрабатываются персонализированные предложения, что увеличивает актуальность маркетинговых коммуникаций и уровень удовлетворенности потребителей. Применение индивидуализированного подхода способствует укреплению клиентской лояльности и формированию долгосрочных отношений между компанией и потребителем [6].

Цифровизация маркетинга положительно влияет на эффективность управления и конкурентоспособность предприятия. Среди основных аспектов этого влияния можно выделить:

1. Повышение эффективности. Цифровизация способствует получению информации, анализу данных, решению задач за меньшее время и с меньшими затратами.

2. Повышение гибкости. Компании могут адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, конкуренции, технологиям и потребительским предпочтениям, а также реагировать на непредвиденные ситуации и возможности.

3. Повышение инновационности. Цифровизация позволяет генерировать и реализовывать новые идеи, продукты и услуги, использовать новые каналы и форматы для достижения своей аудитории и создания уникального предложения.

4. Повышение персонализации. Компании могут анализировать поведение аудитории и предлагать товары и услуги точно под интересы конкретного человека.

5. Улучшение управления клиентским опытом. Анализируя большие данные, можно строить проактивные модели. Например, система может подсказать, что конкретному клиенту скоро понадобится определённая услуга, и маркетинг заранее сделает спецпредложение.

6. Устранение разрывов между отделами маркетинга и продаж. Все сотрудники видят одну и ту же информацию о клиенте и движутся к общей цели.

Особенно важно влияние цифровизации маркетинга на конкурентоспособность предприятий в высококонкурентном секторе FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Быстрое развитие цифровых инструментов маркетинга позволяет компаниям гибко реагировать на изменения потребительских предпочтений, эффективно продвигать товары и укреплять позиции на рынке [4].

Внедрение цифровых технологий в систему управления предприятием рассматривается как важный шаг к повышению эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности на рынке.

Однако на практике электронная трансформация встречается с рядом существенных недостатков, которые могут замедлить или затруднить её реализацию. Одной из главных сложностей является недостаточная степень электронной зрелости компаний. Некоторые организации не располагают технологиями, инфраструктурой или навыками сотрудников, необходимыми для полного использования электронных методов, что ограничивает их возможность внедрения и использования в практической деятельности предприятий. Кроме того, внедрение данных технологий требует существенных инвестиций, как экономических, так и временных, что крайне сложно воспринимается малыми и средними предприятиями с ограниченными бюджетами и ресурсами [2].

Среди проблем внедрения цифровых технологий в систему управления в цифровом маркетинге выделяют:

1. Обработку большого объёма необработанных данных. Для качественного анализа и правильного использования этих данных требуются высокие компетенции и эффективные инструменты.

2. Обеспечение безопасности данных. Утечки информации негативно влияют на репутацию и доверие клиентов. Для минимизации рисков необходима реализация эффективных систем защиты и проверка соответствия требованиям законодательства о защите персональных данных.

3. Необходимость постоянной адаптации к новым технологическим трендам. Маркетологам нужно оперативно реагировать на изменения в цифровом пространстве, улавливать тренды и следовать им.

4. Появление новых технологий создаёт конкуренцию, которая становится более насыщенной и острой. Маркетологам приходится не только создавать привлекательный контент, но и проявлять креативность, чтобы выделяться среди огромного потока информации и привлекать внимание своей аудитории.

5. Изменение в поведении потребителей, вызванное цифровизацией, ставит перед маркетологами новые задачи. Нужно постоянно пересматривать свои стратегии, уделяя больше внимания созданию персонализированного актуального контента [8].

Однако, перспективы внедрения цифровых технологий в систему управления в цифровом маркетинге предоставляют компаниям больше преимуществ, в том числе:

1. Персонализацию и глубокое понимание целевой аудитории. Используя собранные и проанализированные данные, компании могут разрабатывать персонализированные маркетинговые кампании, предлагать индивидуальный контент и товары, что способствует повышению эффективности рекламы и укреплению доверия со стороны клиентов.

2. Оптимизацию взаимодействия с клиентами. Благодаря социальным сетям, мессенджерам, онлайн-чатам и другим коммуникационным каналам компании способны оперативно реагировать на запросы клиентов, предоставлять поддержку в реальном времени и выстраивать долгосрочные отношения, основываясь на персонализированном подходе к обслуживанию.

3. Оптимизацию маркетинговых стратегий и аналитики. С применением аналитических инструментов и технологий машинного обучения организации получают важные сведения о поведении потребителей, могут в реальном времени оценивать результаты своих кампаний и оперативно адаптировать стратегии на основе полученных данных.

4. Формирование уникального клиентского опыта. Используя технологии виртуальной и дополненной реальности, интерактивные приложения, чат-боты и другие инструменты, компании могут предложить своим клиентам новые способы взаимодействия с продуктами и услугами, что делает клиентский опыт более привлекательным и запоминающимся [13].

Следовательно, эффективная реализация цифровых технологий в управленческой системе подразумевает не только применение технологических решений, но и комплексный подход, охватывающий инвестиции, повышение цифровой грамотности сотрудников, создание поддерживающей корпоративной культуры и стратегическое планирование.

Выводы. Цифровизация маркетинга является основополагающим элементом преобразования системы управления на предприятии в эпоху цифровой экономики. Применение CRM-систем, веб-аналитики, передовых аналитических инструментов и технологий обработки больших данных способствует улучшению качества

управленческих решений, индивидуализации клиентского опыта и укреплению рыночных позиций компании.

Тем не менее, для успешной цифровой трансформации необходим всесторонний подход, совершенствование цифровых навыков сотрудников и надежная защита информации. Несмотря на сопутствующие сложности, цифровая трансформация маркетинга открывает путь к устойчивому росту и долгосрочной конкурентоспособности бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барышков, К.В. Обзор инструментов для измерения эффективности цифрового маркетинга / К.В. Барышков // Маркетинг, реклама, PR. 2023. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/9241-obzor-instrumentov-dlya-izmereniya-effektivnosti-cifrovogo-marketinga>
2. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69-73.
3. Использование Big Data в маркетинговых стратегиях [Электронный ресурс] / Маркетинг. 2024 – Режим доступа: <https://marketing.hse.ru/blog/ispolzovanie-big-data-v-marketingovyh-strategiyah/>
4. Котик А.В. Оценка эффективности цифровых инструментов маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности предприятия в сфере продуктового ритейла (FMCG) / А.В. Котик // Менеджмент и управление. 2025. – Режим доступа: <https://scilead.ru/article/9394-otsenka-effektivnosti-tsifrovikh-instrumentov>
5. Ламбен Ж.-Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2020. – 720 с.
6. Чубукова И. А. Маркетинговые информационные системы и аналитика данных: учебник для вузов. – Москва: Юрайт, 2022. – 318 с.
7. Чубукова И.А., Захарова А.А. Цифровые технологии в управлении маркетинговой деятельностью организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 45–52.
8. Шендрик В.В. Маркетинговые стратегии в эпоху цифровизации: вызовы и перспективы / В.В. Шендрик // Экономика и бизнес. 2024. – С. 15–18.
9. Цифровая трансформация в маркетинге [Электронный ресурс] / Цифровая трансформация в маркетинге. – Режим доступа: <https://sovman.ru/articletop/upravleniye-protsesemi/upravleniye-marketingom/tsifrovaya-transformatsiya-v-marketinge/>
10. Digital маркетинг и его особенности / А. С. Сушкина, М. А. Фахуртдинова, М. Д. Требушевский, М. И. Денисова // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 5. – С. 109-113.
11. Digital-маркетинг: что это, каналы, стратегия и KPI [Электронный ресурс] / Маркетинг. 2026. – Режим доступа: <https://digital.econ.msu.ru/blog/digital-marketing-cto-eto-kanaly-i-kpi/>
12. Nikitina, A. E. The impact of digitalization of marketing on management decisions / A. E. Nikitina //, 16 мая 2025 года, 2025. – P. 977-980.
13. Tazhiyeva Ж., Vaimukhanbetova Э., & Kozhakhmetova А. (2024). Digitalization and technological trends in marketing: prospects for Kazakhstan. Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU, (4), 91–105.
14. 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. – ISBN 978-5-907941-29-8. – EDN TDJZPM.

DIGITALIZATION OF MARKETING: THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Annotation. The article is devoted to the study of the impact of digital technologies on marketing activities and enterprise management systems. It examines modern digital marketing tools such as CRM systems, web analytics, big data technologies, and data mining. The authors analyze the challenges associated with the implementation of digital solutions, including a lack of qualified personnel, processing large volumes of data, and ensuring information security, as well as the prospects of digitalization, such as the personalization of marketing campaigns, optimization of customer interaction, and increased competitiveness. The research methods include comparative analysis, a systems approach, and a review of the practices of Russian companies. The results obtained emphasize the strategic importance of marketing digitalization for the sustainable development of organizations.

Keywords: digitalization, marketing, information technologies, management, personalization.

Melkonyan M.M.

Scientific adviser: Dudnik. V.V., Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: mmelkonyan5@mail.ru

УДК 338.24

ЦЕННОСТИ БРЕНДА И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: КЕЙСЫ КОСМЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Мысник М.С.

*Научный руководитель: Дудник В.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь ценностей бренда и потребительской лояльности на рынке косметики с акцентом на честность состава, отказ от тестирования на животных, инклюзивность, устойчивое развитие и социальную ответственность. На основе анализа кейсов косметических компаний показано, что последовательная и практическая реализация ценностей в продуктах, коммуникациях и инициативах усиливает доверие и формирует долгосрочную лояльность потребителей.

Ключевые слова: ценности бренда, лояльность потребителей, косметические бренды, этическая косметика, инклюзивность.

Актуальность исследования. В условиях перенасыщения рынка косметики функциональные характеристики продукта становятся недостаточными для формирования долгосрочной лояльности потребителей. Все большее значение приобретают ценности бренда – устойчивые принципы, определяющие подход компании к источникам сырья, производству, логистике и отношению к людям, и отвечающие на вопрос «Во что мы верим?». Ценности выступают основой корпоративной культуры, поведения сотрудников и маркетинговых коммуникаций, а также инструментом дифференциации и укрепления лояльности.

Современные исследования показывают, что потребители, особенно миллениалы и поколение Z, отдают предпочтение брендам, демонстрирующим устойчивость, этичность и социальную ответственность. Социальная и экологическая ответственность воспринимаются не как «дополнительный бонус», а как ключевой критерий выбора и фактор долгосрочной лояльности. При этом в практике остается нерешенной проблема разрыва между декларируемыми ценностями и реальными действиями бренда, что делает актуальным анализ того, как именно ценности воплощаются в продуктах, коммуникациях и программах лояльности.

Цель исследования – раскрыть взаимосвязь ценностей бренда и потребительской лояльности на рынке косметики, выделив ключевые ценностные акценты (честный состав, отказ от тестирования на животных, инклюзивность, экологическая и социальная ответственность), а также провести анализ их реализации на примере конкретных компаний.

Результаты исследования. Ценности важны для бизнеса потому, что помогают привлекать новых клиентов, усиливать узнаваемость бренда и лояльность, формировать привлекательный имидж работодателя, повышать эффективность внутренних процессов и выделяться среди конкурентов. В сфере производства косметики это особенно заметно; с одной стороны, продукты связаны со здоровьем и внешностью, с другой – отрасль находится под пристальным вниманием в вопросах экологии и этики.

Исследования подтверждают, что коммуникация устойчивости и этического поведения производителей влияет на отношение к бренду и на поведение покупателей. Для косметики значимыми являются качество и безопасность ингредиентов, происхождение сырья, экологичная упаковка, прозрачность цепочки поставок, а также честная коммуникация с потребителями. Доказано, что сообщение о «зеленых» и этических практиках способно усиливать привязанность к бренду и формировать лояльность, особенно в сегменте молодых потребителей.

Отдельное направление – внедрение практик ESG (экологические, социальные и управленческие стандарты). Для косметических брендов экологическая ответственность и прозрачное управление становятся факторами, усиливающими отождествление потребителей с брендом и, как следствие, повышающими лояльность.

Социальная ответственность в широком смысле – от отказа от тестирования на животных до образовательных и благотворительных программ – воспринимается как индикатор подлинности ценностей бренда. Исследования показывают, что устойчивые, этичные и социально-ответственные действия компаний не только улучшают имидж, но и повышают намерение покупки и долгосрочную приверженность потребителей.

Основными ключевыми ценностными акцентами в косметике являются:

1. «Честный» состав и прозрачность.

«Честный» состав косметических средств предполагает указание ингредиентов в соответствии с законодательством и международными стандартами (например, INCI). Это создает базу доверия и позволяет потребителю осознанно выбирать средства с учетом безопасности, натуральности или гипоаллергенности. Однако на практике возникают противоречия: нередко маркетинговые заявления на упаковке не полностью совпадают с реальным составом продукта, что подрывает доверие и дискредитирует заявленные ценности. Для поддержания лояльности важны не только формальное соблюдение норм, но и прозрачность, отсутствие «зеленого» или «этичного» камуфляжа.

2. Отказ от тестирования на животных и этичность.

Отказ от тестирования косметики на животных облегчает выбор бренда для потребителей, ориентированных на гуманность и этичность. Люди обращают внимание на специальные обозначения на упаковке: «Cruelty-Free», «Not Tested on Animals», изображения кролика и прочие логотипы, подтверждающие, что продукция не тестировалась на животных на всех этапах разработки. Такие маркировки служат визуальным маркером ценностей бренда и позволяют быстро отличить этичную косметику от обычной. Исследования показывают, что молодые покупатели, особенно поколения Z и миллениалы, отдают предпочтение этичной косметике и согласны платить более высокую цену при уверенности в гуманности продукта [1].

3. Инклюзивность и разнообразие.

Инклюзивность в индустрии красоты означает стремление бренда отражать и поддерживать разнообразие внешности, идентичностей и жизненного опыта. Она включает в себя широкий спектр оттенков для разных типов кожи, представление в рекламе людей различных рас, возрастов, размеров, особенностей внешности и способностей, а также доступность продуктов для разных групп потребителей.

Долгое время большинство косметических брендов ориентировалось на узкий сегмент – преимущественно людей со светлой кожей и «традиционными» стандартами привлекательности. Рекламные кампании воспроизводили однотипные образы, усиливая ощущение исключения значительной части аудитории.

Современные тенденции и исследования демонстрируют изменение ожиданий. Инклюзивность становится значимым критерием выбора бренда: по данным исследования McKinsey 2023 года, почти половина покупателей (45 %) обращают внимание на разнообразие оттенков, представленность разных типов внешности и доступность продукции [4]. Для многих потребителей инклюзивный подход сигнализирует, что бренд действительно уважает клиентов, а не только использует трендовые темы в рекламе.

4. Устойчивое развитие и социальная ответственность.

С точки зрения потребительских ценностей, растет роль устойчивости: экологическое производство, сокращение углеродного следа, использование перерабатываемых материалов, забота о биоразнообразии и местных сообществах. Социально ответственные инициативы – участие в благотворительных проектах,

поддержка уязвимых групп, образовательные программы – также становятся частью ценностного предложения бренда и влияют на его восприятие.

Исследования в косметической отрасли показывают, что корпоративная социальная ответственность (КСО) положительно влияет как на намерение покупки, так и на долгосрочную лояльность. Особенно сильным медиатором выступает доверие к бренду: при высоком уровне доверия эффект КСО на поведение потребителей существенно усиливается. Это означает, что сами по себе инициативы недостаточны; важно, чтобы они воспринимались как последовательные и искренние.

Рассмотрим практику конкретных брендов в нескольких из указанных направлений: экологические ценности, культурно-эстетические и социальные инициативы.

Так, косметические бренды Lush, Caudalie, Yves Rocher и «Чистая линия» применяют в своей практике экологические ценности и устойчивые практики. Lush позиционирует себя как бренд, ориентированный на натуральные ингредиенты, отсутствие тестирования на животных и бережное отношение к окружающей среде. Важной частью реализации ценностей является программа лояльности, интегрированная с экологической повесткой: клиентки могут обменять пять пустых баночек в перерабатываемой упаковке на любимый бьюти-продукт. Таким образом, компания поощряет повторное использование тары и формирует устойчивые привычки потребления. Компания делает упор и на переработку пластика: Lush использует в упаковке материал, собранный в Тихом океане и на побережье. Упаковка состоит из 5 % океанского пластика и 95 % вторично переработанного сырья, в том числе из собственных пластиковых упаковок. Это позволяет не только снизить нагрузку на окружающую среду, но и демонстрирует потребителям конкретные шаги по реализации экологических ценностей.

Компания Caudalie реализует программу лесовосстановления. Так, за каждый проданный флакон масла для ухода за кожей и волосами бренд обязуется посадить дерево. Эко-подход поддерживается и в производстве упаковки – стеклянный флакон с крышкой из дубовой древесины, получаемой из возобновляемых лесов по программе REFC 2022 год. Здесь ценности устойчивости проявляются через принцип «красота в обмен на заботу о планете»: покупка продукта становится частью более широкой экологической инициативы, что усиливает эмоциональную привязанность клиентов.

Бренд косметики Yves Rocher также связывает конкретные товары с посадкой деревьев: некоторые средства отмечены специальным символом, означающим, что за каждый такой флакон бренд посадит одно дерево. Фонд Ив Роше уже высадил 100 миллионов деревьев по всему миру, из них 8,5 миллиона – в России, и ставит новую цель – 135 миллионов деревьев к концу 2025 года [6]. Для потребителя это не просто маркетинговое заявление, а наглядный масштабный результат, который укрепляет доверие и поддерживает ощущение участия в важной экологической миссии.

Российский бренд «Чистая линия» развивает экологические ценности через региональные проекты. В 2025 году бренд совместно с торговой сетью «Пятёрочка» и фондом «Озеро Байкал» запустил инициативу «Забота о Байкале: сохраним экосистему Чивыркуйского перешейка». Проект включает создание экологических троп и парковки для транспорта, обустройство смотровых площадок, установку информационных щитов о редких видах растений и правилах ответственного поведения на территории. Представители бренда подчеркивают, что забота об окружающей среде является частью миссии компании, а задача проекта – внести осязаемый вклад в сохранение байкальской природы и привлечь внимание широкой аудитории к личной ответственности.

Еще одним примером является акция «Возьмите курс на экологичность» (2023 год), реализованная совместно с компанией «ЭкоТехнологии» и сетью «Пятёрочка». Покупатели, приобретая продукты «Чистой линии» и регистрируя чек на сайте,

автоматически перечисляли 55 рублей от каждой покупки экологическому движению «Раздельный сбор» на организацию обучающих мероприятий по раздельному сбору отходов. Таким образом, бренд объединяет коммерческую активность с экологическим просвещением и поддержкой общественных инициатив, что формирует доверие и эмоциональную лояльность.

Другие компания, в частности, Natura Siberica и Levana, реализуют в своей деятельности этический и культурный компоненты, в том числе в сохранении культурного наследия и уважении к локальным традициям. Так, компания Natura Siberica в 2023 году представила «Русскую северную коллекцию», созданную совместно с художественным промыслом «Гжель». Художники объединения вручную разработали узоры в традиционной технике росписи с изображением сибирских трав и ягод, которые украсили флаконы средств для лица, тела и волос. В данном случае ценности бренда включают поддержку отечественных ремесел, локальной идентичности и образа «натуральной сибирской природы». Такие коллаборации усиливают эмоциональную связь с потребителем, для которого косметика становится не только средством ухода, но и носителем культурного смысла.

Бренд натуральной косметики Levana из Санкт-Петербурга также подчеркивает значимость культуры и искусства. Компания выбрала для сотрудничества Русский музей, и в начале года на упаковках мыла Levana появились работы Зинаиды Серебряковой: «Портрет Анны Александровны Бенуа-Черкесовой», «Купальщица», «Баня», «Балетная уборная. Снежинки». Как отмечает PR-директор компании Регина Балагутдинова, выбор пал на мыло как универсальное средство, подходящее и для личного использования, и в качестве подарка. Выбор художницы продиктован близостью ее творчества ценностям бренда: в работах Серебряковой передается естественная сила и красота женщин, что созвучно идее натуральной косметики и уважительного отношения к женственности. Результат подтвердил правильность выбранной стратегии: за чуть более чем месяц было раскуплено 70 % тиража. Это показывает, что ценность «культурного партнёрства» находит отклик у покупателей и превращается в конкретный коммерческий успех.

Важно и то, что Levana последовательно отстаивает этические и экологические принципы. Бренд не тестирует продукцию на животных и не использует ингредиенты животного происхождения, за исключением одного продукта – бальзама для губ с пчелиным воском и медом. Такая прозрачность в ограниченных исключениях укрепляет доверие к заявленным ценностям.

Бренд MIXIT демонстрирует, как ценности могут проявляться в социальных инициативах, не напрямую связанных с продуктами, но важно влияющих на восприятие бренда.

В 2020 году компания совместно с центром «Насилию.Нет» (с 2026 г. признан иноагентом и закрыт) запустила горячую линию для помощи жертвам домашнего насилия. Была разработана специальная схема – пострадавшие могли звонить в MIXIT под видом покупки косметики и использовать кодовые слова для передачи сообщения о происходящем в семье. Такой подход подчеркивает ценности сострадания, социальной ответственности и готовности использовать бренд как канал помощи. Для части аудитории это стало важным фактором доверия, так как бренд воспринимается как участник решения социально значимых проблем, а не только как продавец косметики.

Еще одним проектом 2025 года бренда MIXIT является организации экскурсии для семей ветеранов специальной военной операции по программе «Промышленный туризм». Эта инициатива демонстрирует ориентацию бренда на поддержку определенных социальных групп, укрепление связи с локальными сообществами и открытость производства для посетителей. Для потребителей подобные действия могут

усиливать ощущение человеческого лица компании и формировать эмоциональную лояльность, основанную на разделяемых ценностях.

Несмотря на то, что приведенные примеры в большей степени фокусируются на экологии, культуре и социальной ответственности, инклюзивность также играет важную роль в стратегии многих косметических брендов.

Инклюзивные бренды расширяют линейки оттенков, адаптируют продукты под разные типы кожи и волос, демонстрируют в коммуникации людей разных возрастов, рас, телосложения, а также людей с инвалидностью. Исследования и аналитические отчеты показывают, что почти половина покупателей (45 %) при выборе косметики оценивает степень инклюзивности бренда – наличие широкого спектра оттенков, разнообразие образов в рекламе и доступность продуктов.

Таким образом, ценности инклюзивности и уважения к разнообразию формируют основу для идентификации потребителя с брендом: человек чувствует, что его уникальные особенности не игнорируются, а признаются и поддерживаются. Это, в свою очередь, усиливает эмоциональную привязанность и снижает склонность к смене бренда при появлении альтернатив.

Выводы. Ценности бренда в косметической индустрии выходят далеко за рамки абстрактных деклараций. Они становятся практическим инструментом формирования и укрепления потребительской лояльности. Честный состав, отказ от тестирования на животных, экологические и социальные инициативы, инклюзивность и культурные коллаборации образуют комплексное ценностное предложение, на которое особенно остро реагирует молодое поколение потребителей.

Анализ кейсов Lush, Caudalie, Yves Rocher, Natura Siberica, Levrana, «Чистой линии» и MIXIT показывает, что именно последовательная и «осязаемая» реализация ценностей – в программах переработки упаковки, посадке деревьев, поддержке культурных проектов и уязвимых групп – позволяет брендам не только выделяться на рынке, но и превращать покупателей в лояльных сторонников. Для дальнейших исследований перспективно более детально изучить, какие сочетания ценностных акцентов наиболее эффективно влияют на лояльность в разных сегментах аудитории и как цифровые каналы коммуникации усиливают или ослабляют этот эффект.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Красота без жестокости: как отказ от тестирования косметики на животных меняет индустрию и сознание потребителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/@greenclub.jcspbu-krasota-bez-zhestokosti-kak-otkaz-ot-testirovaniya-kosmetiki> (дата обращения: 15.02.2026)
2. Почему инклюзивность имеет решающее значение в индустрии красоты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reads.alibaba.com/ru/why-embracing-inclusivity-is-critical-in-the-beauty-industry/> (дата обращения: 15.02.2026)
3. Ценности бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Ценности_бренда (дата обращения: 15.02.2026)
4. Секрет успеха независимых брендов: как инклюзивность помогает решать проблемы потребителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/aBv5mba0QUj28xy-> (дата обращения: 18.02.2026)
5. Козырева Надежда Евгеньевна ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ В КОСМЕТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ // Бизнес и дизайн ревю. 2025. №3 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sozdaniya-firmennogo-stilya-v-kosmeticheskoy-industrii> (дата обращения: 18.02.2026)
6. Проект «Plant for life» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yves-rocher.ru/plant-for-life> (дата обращения: 18.02.2026)
7. Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации / 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 YPHMNX.

BRAND VALUES AND CUSTOMER LOYALTY: BEAUTY CASES

Annotation. The article examines the relationship between brand values and consumer loyalty in the cosmetics market, with a focus on compositional integrity, non-animal testing, inclusivity, sustainability and social responsibility. Based on the analysis of cases of cosmetic companies, it has been shown that consistent and practical implementation of values in products, communications and initiatives strengthens trust and builds long-term customer loyalty.

Keywords: brand values, consumer loyalty, beauty brands, ethical cosmetics, inclusivity.

Mysnik M.S.

Scientific adviser: Mysnik M.S. Supervisor: Dudnik V.V., cand. econ. sciences, associate professor
Donetsk State University

E-mail: marinamysnik71@mail.ru

УДК 338.24:658

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Олихненко М.М.

*Научный руководитель: Тофан А.Л., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье обоснована необходимость актуализации методов оценки экономической безопасности машиностроительных предприятий в условиях санкционного давления и импортозамещения. На основе анализа теоретических подходов и статистических данных выявлена недостаточность классических методов оценки. Предложена система дополнительных индикаторов, отражающих зависимость от импортных комплектующих, технологий и оборудования, включая долю критического импорта, индекс технологической независимости, коэффициент дублирования поставщиков. Приведены формулы расчёта показателей и предложен интегральный балльный метод обобщающей оценки уровня экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, методы оценки ЭБП, машиностроительный сектор, импортозамещение.

Введение. В современных усложняющихся международных политических и экономических реалиях происходит усиление санкционного давления, вводятся и увеличиваются ввозные пошлины, и нарушаются устоявшиеся производственные логистические связи. В условиях усиливающегося санкционного давления и нарушения международных производственно-логистических цепочек наиболее уязвимой оказывается машиностроительная отрасль. Её специфика – длительный производственный цикл, высокая кооперационная связанность и зависимость от технологической базы – делает предприятия особенно чувствительными к внешним ограничениям. Это формирует прямую угрозу экономической безопасности как отдельных предприятий, так и отрасли в целом [12].

Актуальность исследования обусловлена критической важностью обеспечения экономической безопасностью предприятий машиностроительного сектора в текущих условиях, как одного из стратегических и системообразующих секторов современной отечественной экономики, в рамках глобальной стратегии экономической безопасности и курса на «технологический суверенитет» страны.

Цель исследования заключается в анализе дополнительных угроз экономической безопасности предприятиям машиностроительного сектора, и разработке предложений совершенствования и актуализации методов её оценки.

Основная часть. В текущих условиях международных экономико-политических условиях Российская Федерация, находится под значительным санкционным давлением, которое повлекло за собой нарушение многих производственно-логистических цепочек и экономических связей, поставив под угрозу деятельность немало ряда предприятий, в особенности в машиностроительном секторе экономики, как одном из наиболее зависимых от них сектора, который находился в достаточно уязвимом положении и без включения данных факторов, что соответственно ставит наиболее остро вопрос их экономической безопасности. Для обоснования необходимости обновления методического аппарата важно обратиться к существующим трактовкам экономической безопасности предприятия. Их сравнительный анализ позволяет выявить методологические различия и определить, какие элементы классических подходов оказываются недостаточными в условиях санкционного

давления (табл.1). Представленные в таблице определения отражают широкий спектр подходов – от ресурсно-ориентированного до риск-ориентированного и адаптационного. Так, В.В. Шлыков рассматривает экономическую безопасность как «состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от реальных и потенциальных источников опасности», что подчёркивает приоритет угроз и механизмов защиты [10]. В то же время Л.И. Абалкин и Е.А. Олейников делают акцент на эффективности использования ресурсов и устойчивости функционирования [1, 6], а Г.В. Гутман и Ю.Н.Лапыгин – на способности предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды [3].

Таблица 1. Определения термина экономическая безопасность предприятия

Автор	Определение ЭБП
Л.И. Абалкин [1]	Совокупность условий и факторов, характеризующих текущее состояние и эффективность использования всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), обеспечивающих стабильное функционирование и устойчивое развитие.
Е.А. Олейников [6]	Состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем.
В.В. Шлыков [10]	Состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от реальных и потенциальных источников опасности (внешних и внутренних).
Г.В. Гутман, Ю.Н. Лапыгин [3]	Состояние защищенности интересов, формируемое системой мер (правовых, организационных, технических) и адекватным реагированием на изменения внешней среды, обеспечивающее устойчивое развитие.
В.Л. Тамбовцев [9]	Совокупность свойств производственной подсистемы, обеспечивающая возможность достижения целей всей системы. Безопасность – это не отсутствие рисков, а способность функционировать в условиях риска.
Р.С. Гринберг, Л.Г. Симкина [2]	Состояние, при котором предприятие обладает конкурентными преимуществами (технологическими, производственными), позволяющими адаптироваться к рыночной конъюнктуре и противостоять угрозам, связанным с деятельностью конкурентов.
А.Г. Светланов, Е.В. Карпунин [7]	Способность промышленного предприятия к устойчивому функционированию и развитию в условиях воздействия дестабилизирующих факторов (в том числе санкционного характера), основанная на гибкости производственно-технологической базы и эффективности адаптационных механизмов.

Однако перечисление определений без их сопоставления не позволяет выявить методологические различия и определить, какие элементы классических подходов оказываются недостаточными в условиях санкционного давления. Сравнительный анализ показывает, что большинство традиционных концепций исходят из предпосылки относительной стабильности внешней среды и не учитывают факторов технологической зависимости, импортозависимости и уязвимости производственных цепочек [8]. Классические методы оценки экономической безопасности ориентированы преимущественно на финансовые, ресурсные и производственные показатели, тогда как санкционные ограничения формируют принципиально новые угрозы: прекращение поставок комплектующих, недоступность технологий, невозможность обслуживания оборудования, рост логистических издержек.

Исходя из всех перечисленных определений следует, что основой экономической безопасности промпредприятия условие его стабильного функционирования. И именно данное условие ставится под угрозу в ситуации нарастающего санкционного давления. Многие отечественные предприятия машиностроительного сектора в немалой степени зависят от поставок комплектующих и расходных материалов из зарубежа, патентов и лицензий на производство агрегатов иностранной разработки, которые также затем в значительной степени используются в производства итогового продукта [7; 12].

Таким образом, традиционные подходы оказываются недостаточными для анализа состояния предприятий машиностроительного сектора, поскольку не позволяют количественно оценить степень критической зависимости от импорта, уровень технологической автономии и устойчивость производственных процессов при внешних шоках. Это обосновывает необходимость расширения методической базы за счёт включения специальных индикаторов, отражающих структуру импортных поставок, критичность комплектующих, дублирование поставщиков и технологическую независимость [4; 5; 7]. Только интеграция этих показателей позволяет сформировать адекватную модель оценки экономической безопасности в условиях санкций и импортозамещения (таблица 2).

Таблица 2. Сравнительный анализа определений экономической безопасности предприятия

Автор	Ключевой акцент	Объект безопасности	Тип угроз	Ограничения в условиях санкций
Л.И. Абалкин [1]	Эффективность использования ресурсов	Трудовые и материальные показатели, финансовые ресурсы	Внутренние и внешние	Не учитывает технологическую зависимость и импорт критических компонентов
Е.А. Олейников [6]	Предотвращение угроз и устойчивое функционирование	Корпоративные ресурсы	Внешние угрозы	Недостаточно отражает риски разрыва поставок и технологических ограничений
В.В. Шлыков [10]	Защищённость жизненно важных интересов	Интересы предприятия	Реальные и потенциальные угрозы	Не содержит инструментов количественной оценки импортозависимости
Г.В. Гутман, Ю.Н. Лапыгин [3]	Адаптация к изменениям внешней среды	Производственно-организационная система	Внешние изменения	Не учитывает специфические санкционные риски (оборудование, лицензии)
В.Л. Тамбовцев [9]	Способность функционировать в условиях риска	Производственная подсистема	Риски различной природы	Не определяет критерии технологической устойчивости
Р.С. Гринберг, Л.Г. Симкина [2]	Конкурентные преимущества	Технологические и производственные возможности	Рыночные угрозы	Не охватывает угрозы прекращения поставок и технологической блокады
А.Г. Светланов, Е.В. Карпунин [7]	Устойчивость к дестабилизирующим факторам, включая санкции	Производственно-технологическая база	Санкционные и внешние факторы	Требует количественно операционализировать для практического применения

Данный фактор в значительной степени угрожает стабильному функционированию предприятий, начиная с возможного удорожания импорта и снижения уровня рентабельности производства, заканчивая вероятности длительных простоев или даже полной остановки производства некоторой части номенклатуры, вплоть до полного прекращения, производимых продуктов в связи с прекращением поставок критически важных узлов и комплектующих, а также обслуживания и замены производственного оборудования. Причём стоит отметить, что в контексте международной политической конъюнктуры не стоит обращать внимание на происхождение данного импорта, так как

даже мнимо надёжные и устойчивые, и дружественные партнёры могут резко изменить свой политический и экономический курс.

Наиболее наглядно влияние санкционных ограничений проявилось в автомобилестроении – одной из наиболее импортозависимых подотраслей машиностроения. Значительная доля критически важных узлов и технологий ранее поставлялась из-за рубежа, что делает отрасль индикатором масштабов внешнего воздействия. Это подтверждается динамикой производства в 2022 году (таблица 3).

Таблица 3. Спад производства в российском автомобилестроении в 2022г. [11]

Наименование продукции	Спад производства, %
Легковые автомобили	67,0
Грузовые автомобили	24,3
Автобусы (допустимой массой до 5т)	15,2
ДВС	33,1

Данная динамика демонстрирует насколько критическое влияние на машиностроительный сектор оказывает санкционное давление и прекращение части поставок, при всё же не полной изоляции и возможности организации параллельного импорта.

Учитывая всё вышеописанное, следует, что для оценки экономической безопасности предприятия данного сектора недостаточно обращения к классическому подходу и анализу только основных принятых показателей. В текущих условиях необходим комплексный анализ, включающий подробное рассмотрение показателей, связанных со степенью иностранного влияния в производственной цепочке по всем основным наименования продукции, производственного оборудования и иных сопутствующих элементов [4; 5; 7; 8]. Итоговое сравнительное резюме двух подходов представлено в таблице 4.

Таблица 4. Итоговое сравнительное резюме классического и расширенного подхода

Критерий	Классический подход	Усовершенствованный (расширенный) подход
1. Цель анализа	оценка финансовой устойчивости и рисков.	комплексная оценка устойчивости предприятия с учётом импортозависимости, технологий, производственных цепочек и внешних шоков.
2. Основная цель (обобщённо)	финансовая устойчивость.	Устойчивость к внешним шокам и импортозависимости
3. Тип показателей	-финансовые показатели.	-финансовые; -технологические; -производственные.
4. Основные показатели	-ликвидность; -рентабельность; -финансовая устойчивость; -оборачиваемость.	-доля импортных комплектующих; -доля критического импорта; -доля импортного оборудования; -доля «серого» и параллельного импорта; -индекс технологической независимости; -коэффициент дублирования поставщиков; -интегральный балл ЭБП.
5. Учет импортозависимости	нет	да, детальный
6. Учет критичности комплектующих	нет	да
7. Учет производственного оборудования	ограниченно	да, с оценкой сроков, ремонтпригодности и рисков
8. Глубина анализа	анализ ограничен финансовыми параметрами	анализ производственной цепочки по всей номенклатуре, оценка критичности узлов, моделирование сценариев остановки импорта

Окончание табл. 4

9. Пороговые значения	универсальные, статичные	пересматриваются с учётом отрасли, санкций, доступности аналогов
10. Возможность моделирования кризисов	низкая	высокая
11. Возможности анализа	-финансовые риски; -общая устойчивость.	-оценка способности продолжать производство; -оценка времени простоя и убытков; -оценка ремонтпригодности оборудования; -оценка влияния замены комплектующих на качество.
12. Итоговый результат	Общая оценка устойчивости	Комплексная оценка экономической безопасности, расчет интегральный балл ЭБП, сценарный анализ, оценка импортозависимости предприятия

Выявленные ограничения классических подходов требуют адаптации методического инструментария. Одним из базовых методов, который может быть использован после соответствующей модернизации, остаётся индексный метод. Модернизация индексного метода подробно рассматривается в работах Тофан А.Л. [5; 13]. Однако его применение в условиях санкций предполагает расширение набора показателей и уточнение пороговых значений.

При этом при данных расчётах нельзя ограничиться только общим расчётом, необходимо провести анализ состава импортных комплектующих узлов по степени важности в итоговом изделии и отдельный расчёт аналогичного показателя по категориям (так как в случае, если критически важные узлы являются импортными, то это совсем иная, более весомая степень угрозы):

Группа показателей	Показатель	Формула
Импортозависимость	Доля импортных комплектующих	$K_{\text{имп.изд.}} = \frac{C_{\text{имп.комп}}}{C_{\text{полн.}}} \times 100\%$
	Доля критического импорта	$K_{\text{крит.имп.}} = \frac{C_{\text{крит.имп.}}}{C_{\text{полн.}}} \times 100\%$
	Доля параллельного импорта	$\frac{C_{\text{серого.имп.}} + C_{\text{парал.имп.}}}{C_{\text{общ.имп.}}} \times 100\%$
Технологическая независимость	Индекс технологической независимости	$I_{\text{тн}} = \frac{C_{\text{собств.НИОКР}}}{C_{\text{иностр.НИОКР}}}$
	Доля импортного	$K_{\text{имп.об.}} = \frac{C_{\text{имп.об.}}}{C_{\text{всего об.}}} \times 100\%$
Устойчивость поставок	Коэффициент дублирования поставщиков	$K_{\text{дубл.пост.}} = \frac{N_{\text{тек.пост.}}}{N_{\text{общ.возм.пост.}}}$

Так же необходимо провести не только расширение перечня учитываемых показателей, но и необходимо провести переоценку пороговых значений по каждому из них с учётом текущих реалий.

Для повышения практической применимости интегрального показателя экономической безопасности предприятия необходимо уточнить методологию его формирования. В исходном варианте интегральный балл ЭБП представлен формулой:

$$R_{\text{ЭБП}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^y b_i$$

Однако такой подход имеет ряд ограничений, поскольку:

- не определён порядок выбора показателей b_i ;
- все показатели имеют одинаковый вес, что не отражает их реальной значимости;
- отсутствует шкала оценки;
- не приведён пример расчёта.

Для устранения этих недостатков предлагается усовершенствованная методика.

Показатели должны отбираться по принципу *критичности для устойчивости предприятия в условиях санкций*. Поэтому набор индикаторов должен включать: долю критического импорта; долю импортного оборудования; коэффициент дублирования поставщиков; индекс технологической независимости; долю параллельного импорта; удельный вес импортных комплектующих по категориям критичности.

Каждый показатель должен иметь чёткое определение, метод расчёта и интерпретацию. Проведя оценку по данным показателям, можно оценить чётко выраженную степень зависимости предприятия от иностранного влияния, от чего можно строить дальнейший анализ.

Следующим этапом оценки экономической безопасности предприятия является анализ по ресурсно-функциональному методу. На основе ранее рассчитанных показателей проводится оценка способности предприятия сохранить и продолжить производственную деятельность при одномоментном прекращении импорта. В рамках данного анализа определяется, какой процент номенклатуры продукции может быть произведён без использования иностранных комплектующих, а также оцениваются возможности замены утраченных узлов и материалов за счёт собственных производственных мощностей или ресурсов отечественных партнёров.

Дополнительно рассчитываются потенциальная длительность простоев, объём возможных убытков и способность предприятия компенсировать негативные последствия внешнего шока. Важным элементом анализа является оценка вероятности восстановления производственных процессов и выхода на докризисный уровень выпуска продукции.

При этом необходимо учитывать, что любые замены комплектующих или оборудования не должны приводить к ухудшению качества конечного продукта. В случае снижения качества требуется дополнительно оценивать риски, связанные с падением конкурентоспособности и снижением привлекательности продукции на рынке. Такой подход позволяет определить глубину возможного кризиса, устойчивость предприятия к внешним ограничениям и его способность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Указание конкретных значений для основных показателей в случае оценки предприятий машиностроительного сектора должно производиться более точно, для конкретной ниши, в силу сложности и глубины производственного процесса, характерного для неё. Упор в оценке экономической безопасности предприятия данного сектора на показатели связанные со степенью зависимости производства от иностранного влияния особенно важен не только в локальном контексте, но и в рамках оценки состояния всего сектора в целом, как одной из ключевых частей экономики, и в контексте курса на построение «технологического суверенитета» страны и реализации стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, установленной Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208.

Вывод. В связи с текущей международной экономической и политической конъюнктурой, которая в значительной степени негативным образом сказывается на функционировании развитии предприятий машиностроительного сектора, как одного из системообразующих секторов отечественной экономики, требуется актуализация подходов к оценке их экономической безопасности с ориентацией на анализ

иностранного влияния. Для этого в данных условиях необходимо проводить оценку доли импорта по основным показателям в процессе производства, учитывая изменение значения пороговых показателей под текущие условия, с возможным выражением их в балльной форме и объединением в единый интегральный показатель, а также просчитывать все риски связанные с полным обрывом производственно-логистических связей с зарубежными поставщиками, возможность адаптации и возобновления полноценной деятельности на основе собственных ресурсов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. И. Абалкин. – Москва: Институт экономики РАН, 2002. – 215 с. – ISBN 5-201-03178-5. – EDN RSDNXJ.
2. Гринберг, Р. С. Экономическая безопасность России в глобализирующемся мире / Р. С. Гринберг, Л. Г. Симкина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 6. – С. 23-30. – EDN HYZVDV.
3. Гутман, Г. В. Экономическая безопасность региона: теория и практика / Г. В. Гутман, Ю. Н. Лапыгин. – Москва: Наука, 1996. – 164 с. – ISBN 5-02-012345-9. – EDN WERFGH.
4. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики / А. С. Аветисян, А. Ю. Алябьева, И. Д. Андрианова [и др.]. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – 364 с. – EDN NPRAYU.
5. Тофан, А. Л. Оценка экономической безопасности предприятия: критерии и Методы / А. Л. Тофан // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 2. – С. 185-190. – EDN YQNTON.
6. Олейников, Е. А. Экономическая и национальная безопасность: учебник для вузов / Е. А. Олейников. – Москва: Экзамен, 2004. – 768 с. – ISBN 5-94692-867-2. – EDN QWERTY.
7. Светланов, А. Г. Экономическая безопасность промышленных предприятий в условиях санкций и импортозамещения / А. Г. Светланов, Е. В. Карпунин // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 5. – С. 45-50. – EDN YUAWJK.
8. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / В. К. Сенчагов. – 2-е изд. – Москва: Дело, 2005. – 896 с. – ISBN 5-7749-0345-0. – EDN XCVBNM.
9. Тамбовцев, В. Л. Экономическая безопасность хозяйствующих систем: структура проблемы / В. Л. Тамбовцев // Вестник Московского государственного университета. Серия 6: Экономика. – 1995. – № 3. – С. 3-9. – EDN ASDFGH.
10. Шлыков, В. В. Экономическая безопасность предприятия : правовые аспекты / В. В. Шлыков // Право и экономика. – 1999. – № 8. – С. 14-19. – EDN ZXCBNM.
11. О производстве автомобилей в Российской Федерации в 2022 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/23457> (Дата обращения: 15.02.2026).
12. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921> (Дата обращения: 15.02.2026).
13. Тофан, А. Л. «Цифровой иммунитет» как адаптивная маркетинговая стратегия в условиях кризиса / А. Л. Тофан // Экономика строительства. – 2025. – № 10. – С. 148-151. – EDN SQUCCG.

METHODS FOR ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE IN THE MACHINE-BUILDING SECTOR UNDER THE CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE AND IMPORT SUBSTITUTION

Annotation. The article substantiates the need to update methods for assessing the economic security of machine-building enterprises in the context of sanctions pressure and import substitution. Based on the analysis of theoretical approaches and statistical data, the insufficiency of classical assessment methods has been revealed. A system of additional indicators reflecting dependence on imported components, technologies and equipment is proposed, including the share of critical imports, the index of technological independence, and the coefficient of supplier duplication. Formulas for calculating indicators are given and an integral scoring method for a generalized assessment of the level of economic security is proposed.

Keywords: economic security, methods for assessing the economic security of an enterprise, machine-building sector, import substitution.

Olihenko M.M.

Scientific adviser: Tofan A.L., Ph.D. in Economics, associate professor

Donetsk State University

E-mail: [molikhnenko@mail.ru](mailto:molikhenko@mail.ru)

УДК 338.24

СОВРЕМЕННЫЕ DIGITAL СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИТРЕС»

Пасальская О.И.

*Научный руководитель: Дудник В.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных digital-стратегий продвижения брендов в условиях цифровой трансформации. Рассматриваются ключевые тенденции развития digital-маркетинга, включая персонализацию, работу с данными, автоматизацию коммуникаций и использование новых форматов взаимодействия с аудиторией. Особое внимание уделено анализу практик продвижения бренда ООО «ЛитРес» как крупнейшего российского сервиса электронных и аудиокниг. В работе применены методы анализа научных источников, обобщения практик digital-маркетинга и изучения открытых данных компании. Полученные результаты позволяют определить наиболее эффективные направления развития бренда в цифровой среде.

Ключевые слова: digital-маркетинг, бренд, продвижение, ООО «ЛитРес», цифровые сервисы.

Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровые сервисы, особенно в сфере электронного чтения, конкурируют не только продуктом, но и качеством пользовательского опыта, скоростью коммуникаций и способностью бренда выстраивать долгосрочные отношения с аудиторией. Для компаний, работающих в сегменте электронных и аудиокниг, digital-маркетинг становится не просто инструментом продвижения, а стратегическим ресурсом, определяющим узнаваемость бренда, лояльность пользователей и устойчивость на рынке.

Цель исследования – проанализировать современные digital-стратегии продвижения бренда и оценить возможности их применения в деятельности ООО «ЛитРес».

Результаты исследования. Digital-стратегия продвижения бренда представляет собой комплекс маркетинговых действий, направленных на формирование узнаваемости, лояльности и ценности бренда в цифровой среде. В отличие от традиционных методов продвижения, digital-стратегии основаны на использовании онлайн-каналов коммуникации, данных о поведении пользователей и интерактивных форматах взаимодействия.

Современная digital-стратегия включает в себя не только выбор каналов продвижения, но и разработку целостной системы коммуникаций, основанной на персонализации, автоматизации и анализе пользовательского опыта. Цифровая среда позволяет брендам выстраивать более точечные и гибкие коммуникации, адаптируя сообщения под интересы, поведение и потребности аудитории.

Стратегии цифрового маркетинга, направленные на устойчивое развитие бренда, включают широкий спектр подходов, основанных на использовании аналитики больших данных, искусственного интеллекта, социальных сетей и анализа цифрового контента. Эти стратегии ориентированы на развитие и оптимизацию устойчивых практик digital-маркетинга.

По данным аналитической компании Statista, мировой рынок цифровой рекламы продолжает демонстрировать устойчивый рост: в 2024 году объём глобальных расходов на digital-рекламу превысил \$790 млрд, что на 10,6% больше, чем в 2023 году. По прогнозам, в течение следующих пяти лет на цифровые технологии будет приходиться 80-85% от общего объёма расходов на рекламу, а среднегодовой темп роста составит 11-13% [5].

Исследование McKinsey 2021 года показывает, что 71% пользователей ожидают

персонализированных коммуникаций, а 78% изучают онлайн-контент перед покупкой, что делает цифровые каналы ключевым элементом формирования потребительского выбора [6].

Согласно статистике аналитических объединений АКАР, АРИР и РАМУ, российский рынок интернет- и интерактивной рекламы демонстрирует стремительный рост. В 2023 году его объём увеличился на 55 %, достигнув 807 млрд рублей, что стало одним из самых высоких показателей за последние годы. Такая динамика подтверждает устойчивое смещение маркетинговых бюджетов в сторону digital-каналов и рост значимости онлайн-коммуникаций для брендов.

Рост наблюдается практически во всех сегментах цифровой рекламы. Традиционные форматы (баннеры, медийная реклама, видео) увеличились на 43%, достигнув 48,7 млрд рублей, при этом расходы на видеорекламу выросли на 8% и составили 26 млрд рублей. Performance-реклама (поисковая, контекстная, таргетированная, Mobile In-App и реклама в социальных сетях) также продемонстрировала значительный рост – 33%, до 352,9 млрд рублей. Наиболее заметный рост показал рынок eRetail Media – реклама на сайтах онлайн-ритейлеров: его объём вырос более чем в три раза и достиг 163,5 млрд рублей [2].

Такая динамика подтверждает, что digital-реклама становится ключевым направлением развития рекламного рынка, а бренды всё активнее используют цифровые инструменты для продвижения и взаимодействия с аудиторией.

Современное развитие цифрового маркетинга также сопровождается появлением новых форматов коммуникации и изменением поведения пользователей, что напрямую влияет на эффективность продвижения брендов. Чтобы понять, какие направления сегодня оказывают наибольшее влияние на digital-среду, целесообразно выделить ключевые факторы, определяющие успешность онлайн-продвижения (рис.1)



Рисунок 1 – Факторы эффективности цифрового продвижения брендов

Для системного анализа современных подходов к продвижению брендов стоит рассмотреть классификацию основных digital-стратегий, применяемых в маркетинговой практике (табл.1).

Таблица 1. Классификация современных digital-стратегий продвижения бренда

Стратегия	Содержание и инструменты	Цели и задачи	Преимущества	Ограничения и риски
Контент-маркетинг	Создание и распространение полезного контента: статьи, блоги, подборки, видео, подкасты, образовательные материалы	Формирование экспертизы бренда, повышение доверия, привлечение органического трафика	Долгосрочный эффект, рост вовлечённости, улучшение SEO	Требует регулярности, значительных ресурсов и качественной редакции

SMM (маркетинг в социальных сетях)	Ведение аккаунтов, сторис, Reels/Shorts, комьюнити-менеджмент, интерактивы	Увеличение охвата, вовлечение аудитории, формирование имиджа	Быстрая обратная связь, высокая вовлечённость	Высокая конкуренция за внимание, зависимость от алгоритмов платформ
SEO-оптимизация	Оптимизация сайта, работа с ключевыми словами, улучшение структуры контента	Рост органического трафика, повышение видимости бренда	Долгосрочный стабильный эффект, низкая стоимость привлечения	Требует времени, постоянных обновлений, зависит от алгоритмов поисковиков
Performance-маркетинг (таргетинг, контекст)	Таргетированная реклама, контекстная реклама, Mobile In-App, ретаргетинг	Привлечение новых пользователей, рост конверсий	Быстрый результат, точный таргетинг, измеримость	Высокая стоимость при конкуренции, риск «выгорания» аудитории
Email-маркетинг	Рассылки, триггерные цепочки, персонализированные письма	Удержание, повторные покупки, повышение LTV	Высокая конверсия, персонализация, низкая стоимость	Риск попадания в спам, необходимость качественной базы
Push-коммуникации	Уведомления в приложении и браузере, триггеры	Стимулирование активности, возврат пользователей	Мгновенный контакт, высокий CTR	Риск раздражения пользователей, необходимость точной сегментации
Инфлюенс-маркетинг	Сотрудничество с блогерами, амбассадорами, лидерами мнений	Расширение охвата, повышение доверия	Высокая нативность, влияние на восприятие бренда	Сложность оценки эффективности, риск репутационных ошибок
Персонализация	Рекомендательные системы, сегментация, динамический контент	Повышение вовлечённости, рост конверсий	Улучшение пользовательского опыта, рост лояльности	Требует больших данных и алгоритмов, риски приватности
Автоматизация маркетинга	CRM-системы, сценарии, чат-боты, автоматические цепочки	Оптимизация процессов, снижение затрат	Стабильность, масштабируемость	Сложность внедрения, необходимость технических ресурсов
AI-инструменты	Генерация контента, анализ поведения	Повышение эффективности коммуникаций	Высокая скорость, точность, адаптивность	Зависимость от качества данных, риски ошибок алгоритмов

Представленная классификация отражает ключевые направления развития digital-маркетинга и демонстрирует, какие инструменты сегодня формируют основу коммуникаций брендов в цифровой среде. Эти подходы применяются и крупнейшими российскими сервисами, включая ООО «ЛитРес» – ведущую платформу электронных и аудиокниг. Каталог ЛитРес включает более 1 млн электронных и аудиокниг, включая российские и зарубежные издания, а также около 50000 бесплатных книг. По объёму

продаж компания занимает 50% всего рынка электронных книг в России (2023 г. – 65%, 2022 г. – 66%, 2021 г. – 70%, 2020 г. – 70%). По итогам 2024 г. выручка группы «ЛитРес», в состав которой входят сервисы «ЛитРес», «MyBook», «ЛитРес Самиздат», «ЛитРес Чтец», «ЛитРес Библиотека» и «LiveLib», выросла на 10% по сравнению с 2023 г. Самый высокий рост показали B2C-подписки («ЛитРес» и «MyBook») – 77% [1].

Компания активно использует комплекс digital-инструментов для продвижения бренда, взаимодействия с аудиторией и удержания пользователей, что подтверждается её устойчивыми показателями и динамикой развития. Ниже рассмотрим, как именно перечисленные стратегии реализуются в деятельности ООО «ЛитРес».

Одним из ключевых направлений является развитие собственного мобильного приложения для iOS, Android, которое служит основным каналом коммуникации с пользователями. Через приложение компания реализует систему push-уведомлений, позволяющую оперативно информировать аудиторию о новых книгах, персональных скидках, акциях и рекомендациях. Использование push-коммуникаций способствует повышению вовлечённости и возвращаемости пользователей, что особенно важно для цифровых сервисов с высокой частотой взаимодействия.

Значимую роль в digital-стратегии компании играет персонализация. Обширный каталог, включающий более миллиона электронных и аудиокниг, требует применения алгоритмов рекомендаций, которые помогают пользователям ориентироваться в контенте. Персонализированные подборки, рекомендации на основе истории чтения и предпочтений, а также динамические предложения формируют индивидуальный пользовательский опыт и повышают вероятность повторных обращений к сервису. Персонализация также интегрирована в email-маркетинг компании: рассылки содержат подборки книг, релизы новых произведений любимых авторов, персональные скидки и триггерные письма, направленные на удержание аудитории.

ООО «ЛитРес» активно использует инструменты контент-маркетинга и SMM, продвигая бренд в социальных сетях и формируя вокруг него сообщество читателей. Платформа публикует обзоры, рекомендации, подборки, подкасты и тематические материалы, что способствует укреплению имиджа и повышению узнаваемости. Важным элементом digital-коммуникаций является сотрудничество с блогерами и лидерами мнений, что позволяет расширять охват и привлекать новые аудитории за счёт нативных интеграций и рекомендаций.

Кроме того, компания развивает партнёрские проекты и интеграции с внешними платформами, включая онлайн-ритейлеров (интеграции с Ozon) и технологические экосистемы. Такие инициативы позволяют ООО «ЛитРес» расширять присутствие на рынке, увеличивать доступность контента и использовать дополнительные каналы продвижения. Инвестиции в развитие экосистемы, запуск приложений для новых рынков и интеграции с крупными площадками подтверждают стратегическую ориентацию компании на расширение digital-присутствия.

После рассмотрения ключевых digital-стратегий, применяемых ООО «Литрес», важно учитывать, что эффективность этих подходов во многом определяется динамикой развития самого рынка электронных и аудиокниг. Анализ отраслевых изменений позволяет точнее оценить, какие направления продвижения оказываются наиболее перспективными и какие факторы определяют поведение пользователей в цифровой среде.

Во-первых, наблюдается устойчивый рост потребления контента по подписке, что отражает изменение пользовательских моделей и усиливает значимость долгосрочных отношений между сервисом и аудиторией. Во-вторых, важную роль в привлечении и удержании пользователей начинают играть устройства, через которые осуществляется доступ к контенту: мобильные приложения, ридеры и экосистемные сервисы становятся ключевыми точками контакта.

Отдельного внимания заслуживает трансформация структуры спроса: за последние пять лет доля самиздата увеличилась с 12% до 33%, а в сегменте электронных книг уже превышает 50%. Это свидетельствует о смещении интереса пользователей от традиционного издательского контента к авторским проектам и самостоятельным публикациям, что формирует новые возможности для цифровых платформ.

Параллельно усиливается тенденция «фонового чтения», стимулирующая рост потребления аудиоконтента: доля аудиокниг в структуре продаж увеличилась с 27% до 37%. По прогнозам, в ближайшие 3-5 лет доля потребления аудиоконтента по подписке может превысить 80%, что делает аудиоформат одним из наиболее перспективных направлений digital-коммуникаций [1].

Кроме того, растёт популярность коротких форматов – комиксов, вебтунов, манги, – что соответствует глобальному тренду на быстрое и визуально насыщенное потребление контента. Усиливается и конкуренция за свободное время пользователей: книги соперничают с музыкой, видеосервисами, образовательными платформами и социальными сетями, что требует от брендов более точного позиционирования и креативных подходов к коммуникации.

Наконец, рынок переживает структурные изменения в каналах привлечения трафика. Снижается доля пиратских ресурсов, тогда как маркетплейсы и цифровые экосистемы становятся ключевыми драйверами спроса, особенно в регионах. На фоне ограниченной покупательской способности пользователей растёт значимость персонализированных тарифов, гибких подписочных моделей и промоакций, что усиливает роль цифровых инструментов в формировании лояльности и удержании аудитории.

Учитывая выявленные тенденции рынка и особенности поведения пользователей, можно выделить несколько направлений, которые представляют наибольший потенциал для совершенствования цифровых коммуникаций ООО «Литрес».

Во-первых, перспективным направлением является развитие персонализированных сценариев взаимодействия. Рост потребления контента по подписке и увеличение времени, проводимого пользователями в мобильных приложениях, усиливают значимость индивидуальных рекомендаций, адаптивных подборок и динамических триггерных коммуникаций. Расширение алгоритмов персонализации – например, через анализ паттернов чтения, предпочтений по жанрам и времени использования с помощью инструментов искусственного интеллекта – позволит повысить вовлечённость и увеличить частоту обращений к сервису.

Во-вторых, значимым направлением является развитие аудиокоммуникаций и формирование собственной аудиоэкосистемы. Устойчивый рост сегмента аудиокниг и распространение практики «фонового потребления» создают условия для внедрения новых форматов продвижения: фирменных подкастов, тематических аудиошоу, интервью с авторами и нативных интеграций. Интеграция таких форматов в приложения и использование их как дополнительного канала коммуникации позволит увеличить время взаимодействия пользователей с брендом и расширить охват аудитории.

Реализация указанных направлений позволит сервису адаптировать маркетинговую стратегию к ключевым тенденциям рынка, усилить конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое развитие бренда в условиях растущей конкуренции на рынке электронных и аудиокниг.

Выводы. Проведя анализ стратегии цифрового продвижения ООО «Литрес» и ключевых тенденций рынка электронных и аудиокниг было выявлено, что эффективность коммуникаций в данной сфере определяется сочетанием персонализации, развития аудиоформатов и построения целостного омниканального взаимодействия. Изменение моделей потребления, рост подписочных сервисов и усиление роли мобильных устройств формируют новые требования к цифровым

платформам и стимулируют компании адаптировать свои маркетинговые подходы.

Учитывая динамику рынка и выявленные особенности поведения пользователей, компания обладает значительным потенциалом для дальнейшего укрепления позиций. Совершенствование персонализированных сценариев, развитие аудиокommunikаций и оптимизация омниканальной среды позволяют компании не только соответствовать текущим трендам, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества в условиях растущей цифровизации книжного рынка.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Отраслевой доклад «Книжный рынок России: состояние, тенденции и перспективы развития. 2024» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gpntb.ru/biblioteki-i-mir/11284-otraslevoj-doklad-2024-knizhnyj-rynok-rossii-sostoyanie-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya.html> (дата обращения: 10.02.2026).
2. Российский рынок интернет-рекламы достиг исторического максимума: исследование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ppc.world/news/rossiyskiy-rynok-internet-reklamy-dostig-istoricheskogo-maksimuma-issledovanie/> (дата обращения: 10.02.2026).
3. Современные факторы эффективности применения цифровых технологий в продвижении брендов / Шишакова Ю.В., Башкина Н.А. // E-Management. – 2022. – Т. 5, № 4. – С. 106-112.
4. Digital Marketing Strategies for Sustainable Brand Development // Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY). Vol. 1 (1). 2024. P. 164-173.
5. Kemp S. Digital 2025: Global Advertising Trends // DataReportal. 2025.
6. McKinsey & Company. Next in Personalization Report. 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата обращения: 10.02.2026).

MODERN DIGITAL STRATEGIES FOR BRAND PROMOTION OF DIGITAL SERVICES: A CASE STUDY OF LITRES LLC

Annotation. The article examines modern digital strategies for brand promotion in the context of digital transformation. The study highlights key trends in digital marketing, including personalization, data-driven communication, automation, and the use of new audience engagement formats. Special attention is given to the analysis of brand promotion practices of LitRes LLC, the largest Russian platform for electronic and audiobooks. The research is based on the analysis of scientific literature, systematization of digital marketing practices, and examination of publicly available company data. The results make it possible to identify the most effective directions for brand development in the digital environment.

Keywords: digital marketing, brand promotion, LitRes, digital services, online platforms.

Pasalskaya O.I.

Scientific adviser: Dudnik V.V., Ph.D, associate professor

Donetsk State University

E-mail: olya.nonok@yandex.ru

УДК 391.4

**КОЛЯДОВАНИЕ СКВОЗЬ ПРИЗМУ СОВРЕМЕННОСТИ:
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ТРАДИЦИЙ ЮЖНОРУССКОГО КОЛЯДОВАНИЯ В
АВТОРСКОЙ ДИЗАЙНЕРСКОЙ КОЛЛЕКЦИИ ТЕКСТИЛЬНОЙ И
ГАЛАНТЕРЕЙНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Петрова М.Д.

*Научный руководитель: Саприкина П.А., доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной работе рассматривается история возникновения колядок юга России и их неотъемлемая атрибутика как культурное наследие и его воплощение в лимитированной дизайнерской серии продукции легкой промышленности. Представлены аксессуары, предметы интерьера и домашнего текстиля в качестве демонстрации идеи объединения сюжетных мотивов южнорусского колорита и тематического дизайнерского проекта.

Ключевые слова: галантерея, коляда, мокап, орнамент, паттерн.

Авсень-коляда

Накануне Рождества.

Растворяй ворота – Подавай пирога!

Не дадут пирога – Разобьём ворота!

Не дадут лепёшки – Разобьём окошки!

*(Авсень-колядка, характерная для южных
и центральных регионов России)*

Актуальность темы данной статьи обусловлена возможностью охарактеризовать историческую основу колядок и атрибутики ряженных юга России, а также проследить отражение традиций Рождественских празднований в серии авторской дизайнерской коллекции продукции легкой промышленности.

Целью исследования является рассмотрение воплощения культурного пласта южного региона России, в частности, Рождественского колорита, в лимитированной серии галантереи, аксессуаров, предметов домашнего текстиля и элементов интерьера; демонстрация идеи объединения сюжетных мотивов южнорусского колорита и тематического дизайнерского проекта.

Основная часть. Коляда – славянские обрядовые реалии Рождества, народное название Рождественского сочельника, святок (от Рождества до Крещения). В славянской мифологии коляда – воплощение новогоднего цикла с одной из своих характерных черт – ряжением (ряженные собираются шумными компаниями, надевают тулупы вверх шерстью, используют звериные маски, поют и пляшут в домах и на улице) [3, с. 31-32]. Рядятся преимущественно в медведя (символ здоровья, богатства и силы), коня (символ смерти и воскресения), быка и козу (плодородие, благополучие, богатство), гуся (символ жизни, созидания), журавля (символ связи с божественным миром).

Попытки этимологизации слова *коляда* были предприняты еще в XIX веке (Дмитрий Щепкин, Макс Фасмер, Александр Страхов). Также этимологию данного слова изучали И.М. Снегирев, О.Ф. Миллер, А.Н. Афанасьев, А.А. Потехня, А.Н. Веселовский и др. [3, с. 34].

Колядование – старинный обычай, широко распространенный на Руси и сохранившийся по сей день. В каждом регионе свои колядки: отличаются песни, образы, костюмы и даже время обходов.

В разных регионах обрядовые песни назывались по-своему: в южных районах – колядки, в средней полосе России – овсенки, на Севере – виноградье. И эти определения сохранились в припевах обрядовых зимних песен (например, «овсень, таусень»; «виноградье, красно-зелёное моё»).

Каждый регион славится самобытными крещенскими и рождественскими традициями – от ряженных и козы в Центральной России до винограда на Севере и ярких щедровок на юге.

Но кое-что остается неизменным. Это пожелание здоровья и достатка хозяевам, обмен угощениями и всеобщее веселье [5, с. 18].

На юге России и в Черноземье (Кубань, Ростовская, Белгородская, Воронежская, Курская области и соседние регионы) колядование особенно связано с идеей щедрости.

На Кубани колядовальщики с самодельной звездой из фольги или цветной бумаги ходили от двора ко двору. У ворот вежливо спрашивали разрешения спеть и только потом начинали колядку.

В ответ хозяева дарили фигурное печенье в виде домашних животных – коров, овец, птицы – как символ благополучия подворья. Иногда мужчин-колядников сажали на перьевые подушки – «для порядка» в птичьем хозяйстве.

Южные колядки и щедровки обычно более подвижные и темпераментные, с танцевальными элементами и яркими напевами.

Особое место среди ряженных занимала Коза. Тот, кого наряжали в козлиную маску, плясал, прыгал, смешил хозяев. Коза символизировала плодородие и жизненную силу – чем активнее она себя вела, тем удачнее должен был быть год [7, с. 112].



Рис. 1

В данной статье мы представляем проект – серию авторской дизайнерской коллекции «НА – ЮГ», отражающую уникальный культурный пласт южного региона России, издавна славящегося своим колоритом, пестротой, душевностью населяющих его людей. Эта лимитированная серия включает в себя продукцию легкой промышленности: галантерея, аксессуары, предметы домашнего текстиля, головные уборы, вязаные изделия, элементы интерьера. Все эти предметы объединены общей темой, отраженной в сюжетном мотиве иллюстрации, ставшей ключевым моментом в разработке представленного проекта.



Рис. 2

Задача автора серии дизайнерской продукции состоит в том, чтобы внедрить традиционные национальные мотивы в повседневные образы современных жителей России, которые с гордостью бы демонстрировали свою принадлежность к славянской культуре и отдавали бы таким образом дань уважения своим предкам, вложившим неотъемлемую часть себя в формирование южнорусской культуры.

Характерными цветами, сформировавшими основы колористического решения всей работы, стали синий, алый и бирюзовый. «Каркасом» дизайна представленной

продукции является специально разработанная иллюстрация с ключевым персонажем народных колядований – козой. Она послужила единицей паттерна, украсившего макеты предметов пользования: саму иллюстрацию можно дублировать бесконечно, формируя таким образом непрерывный орнамент-паттерн, создавая как крупный орнамент, так и мелкий – в зависимости от конкретного предмета одежды, галантереи или аксессуара.



Рис 3

Неслучайно действующим персонажем иллюстрации стала именно коза – это один из самых главных и ключевых образов, участвующих в народных забавах – колядованиях. Одета Коза в длинную белую сорочку с традиционным южнорусским орнаментом, из-под которой выглядывает подол поневы – знаменитой юбки, которую носили женщины на юге России. Сверху – козий безрукавый тулуп. Довершают образ повязанная на голову солоха и ярко-алое монисто. Позади, среди мирного зимнего пейзажа, виднеются припорошенные свежевыпавшим предрождественским снегом хатки, крытые соломой, с горящими ярким теплым светом окнами.

Наглядным примером домашнего текстиля является незаменимое на кухне вафельное полотенце: с его помощью можно вынуть горячий пирог из печи, оно отлично впитывает влагу, практично в быту. Однако у такого повседневного предмета может быть и эстетическая функция: оно также может стать ярким акцентом в «кабинете» любой хозяйки, привлекая внимание и вызывая аппетит изображенными припорошенными снегом бубликами-баранками.



Рис. 4

Также были разработаны макеты женского платка как акцентного аксессуара как повседневного, так и праздничного нарядного образа. Он может стать прекрасным дополнением к базовому гардеробу в виде привлекательного аксессуара с народными мотивами. В виду возрастающего интереса к исконно русской культуре среди молодой части населения Российской Федерации, подобного рода элементы одежды будут пользоваться спросом у соответствующего контингента.



Рис. 5

Использовать разработанный паттерн возможно и в дизайне тканых женских сумок или косметичек.



Рис. 6

Также возможно создавать стильные элементы интерьера гостиной или спальни: подушки с народными мотивами сразу освежат вид комнаты, внося краски в повседневность. Учитывая, что на данный момент люди часто предпочитают оборудовать квартиры и дома в спокойном стиле минимализма, такая подушка станет возможностью креативного акцентирования в желаемой области. Понравится как взрослым, так и детям за счет своей яркости, контрастности и задорности изображенного персонажа.



Рис. 7

Если попытаться сильнее углубиться в историю традиционного народного костюма жителей России, можно обратиться к форме поясной женской сумки, обычно создающейся из таких натуральных растительных материалов, как крапива, конопля, хлопок. Подобный элемент настоящего традиционного костюма можно сочетать как с ортодоксальными образами, так и с обычной повседневной одеждой.



Рис. 8

Другим необычным дополнением к женскому наряду является накладной воротничок, сочетающийся с рубашками из такой же ткани или элегантными классическими платьями [4, с. 116-117].



Рис. 9

В качестве еще одного примера дизайна интерьера был разработан мокап махрового ковра, который создает ассоциации с советской традицией украшения стен комнат, при этом оставаясь стильным и современным аксессуаром для спальни, детской или же гостиной.



Рис. 10

Особо популярные на сегодняшний день льняные сумки-шопперы отлично подходят для того, чтобы стать любимым предметом повседневного пользования не только у взрослого человека, но и у подростка или ребенка. Чтобы с точностью передать изображение на грубой ткани, предлагается использовать ДТФ-печать – цифровую печать на пленке с переносом на ткань, которая подходит для малых тиражей и сложных дизайнов.



Рис. 11

В качестве дополнения к основному приобретению какого-либо изделия из данной серии дизайнерской продукции «НА – ЮГ» могут вкладываться в качестве небольшого подарка бумажные стикеры или значки с изображением самых запоминающихся элементов иллюстрации. Также они могут быть и самостоятельной сувенирной продукцией, и предметом коллекционирования. Особую популярность приобретут у юной части потребителей – детей и подростков.

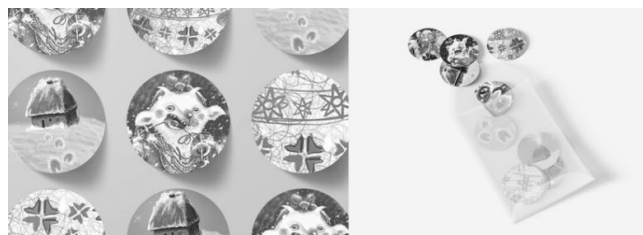


Рис. 12

Частью представленной серии стал чехол для мобильного телефона – предмет постоянного пользования, который всегда на виду и в руках у современного поколения. Такой дизайн будет постоянно радовать взгляд, став не просто защитой смартфона, а необычной деталью стиля.



Рис. 13

Особенно удачным решением стало размещение паттерна на картонной коробке – упаковке новогоднего подарка. Среди миллионов коробок с Дедами Морозами и Снегурочками эта коробка однозначно выделится на стеллаже с новогодними подарками, став отличным вариантом презента и взрослому, и ребенку.



Рис. 14

Варежки – актуальный, постоянно используемый в зимнее время года аксессуар. Такие варежки пойдут практически к любому зимнему пуховику, шубе, согревая руки и напоминая о приближении праздничных дней – или храня послевкусию весело проведенных каникул.



Рис. 15

Таким образом, мы видим, что символы и атрибутика Рождественских праздников юга России, колорит, пестрота и душевность образов этого региона органично вписываются в качестве декора в продукцию дизайнерской серии галантерейной продукции и предметов домашнего обихода.

Выводы. Коляда – славянские обрядовые реалии Рождества, народное название Рождественского сочельника, святок (от Рождества до Крещения).

Колядование – старинный обычай, широко распространенный на Руси и сохранившийся по сей день. В каждом регионе свои колядки: отличаются песни, образы, костюмы, даже время обходов.

В разных регионах обрядовые песни назывались по-разному, в каждом регионе свои традиции и особенности. Но пожелание здоровья и достатка хозяевам, обмен угощениями и всеобщее веселье остается неизменным, вне зависимости от географического положения.

Действующим персонажем иллюстрации стала коза, как один из самых главных и ключевых образов, участвующих в народных забавах – колядованиях.

Экземпляры лимитированной авторской дизайнерской коллекции, включающей в себя продукцию легкой промышленности: галантерея, аксессуары, предметы домашнего текстиля, головные уборы, вязаные изделия, элементы интерьера, объединены общей темой, отраженной в сюжетном мотиве иллюстрации, ставшей ключевым моментом в разработке проекта.

Рождественские образы и символы традиции колядования южнорусских земель несут в себе вектор сезонности, потому целесообразно использовать продукцию с подобными изображениями в качестве подарков, сувениров, аксессуаров в период Новогодних и Рождественских праздников. Они также станут незаменимыми спутниками и украшением дома в зимний период.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Васильев, И.Ю. Формы трансформации традиционной культуры в советский период (на примере Усть-Лабинского района Краснодарского края) – М.: Астрель, 2022. – 435 с.
2. Власкина, Н.А. Донской праздник в контексте мировых тенденций трансформации праздничных практик на рубеже XX–XXI вв. – М.: Астрель, 2022. – 213 с.
3. Воронов, Н. В. Искусство предметного мира: учебник / Н.В. Воронов — 3-е изд. – М.: Знание, 2022. – 544 с.
4. Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ-2020): сборник материалов Международной научно-технической конференции. Часть 1. – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2020. – 271 с.
5. Некрылова, А.Ф. Русский традиционный календарь на каждый день и для каждого дома. – СПб.: Азбука-классика, 2023. – 768 с.
6. Совершенствование классификации современных кожгалантерейных изделий из эко-материалов по типу и фасону: учеб. пособие / Н.В. Бекк, Л.Ю. Махоткина, С.С. Черенкова – Ростов н/Д: Печатная лавка, 2023. – 232 с.
7. Традиционная культура народов Юга России: история, динамика, современное состояние: учеб. пособие / Н.И. Бондарь, А.И. Зудин. – Ростов н/Д: Печатная лавка, 2021. – 211 с.
8. Формирование задач и содержание дизайн-проектов кожгалантерейных изделий из полимерных материалов и некоторые рекомендации по их исполнению: учеб. пособие / Н.В. Бекк, Л.А. Белова, Л.Ю. Махоткина – Ростов н/Д: Печатная лавка, 2021. – 246 с.
9. Шапарова, Н.С. Энциклопедия славянских праздников. Календарные поверья и обычаи славян. – М.: Астрель - АСТ, 2022. – 508 с.
10. Шорникова, О.В. Областные певческие стили: учебник: / О.В. Шорникова – 3-е изд. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020 – 544 с.

KOLYADOVANIE THROUGH THE PRISM OF MODERNITY: REINTERPRETING THE TRADITIONS OF SOUTH RUSSIAN KOLYADOVANIE IN THE AUTHOR'S DESIGN COLLECTION OF TEXTILE AND GALLERIE PRODUCTS

Annotation. This paper examines the history of the emergence of kolyadki in the south of Russia and their integral attributes as a cultural heritage and its embodiment in a limited designer series of light industry products. Accessories, interior items, and home textiles are presented as a demonstration of the idea of combining the plot motifs of the South Russian color and the thematic design project.

Keywords: haberdashery, kolyada, mopak, ornament, pattern.

Petrova M.D.

Scientific advisor: Saprikina P.A., docent at the Department of Design and Art Management, Donetsk State University

E-mail: ritapetrova.2005@mail.ru

УДК 336.71:338.27

ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА И ЕГО АКТИВОВ (НА ПРИМЕРЕ ПАО БАНК ВТБ)

Попко Д.А.

*Научный руководитель: Воробьева Ю.С., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются специфика оценки стоимости банковского бизнеса в условиях макроэкономической нестабильности. На примере ПАО Банк ВТБ проанализирована применимость сравнительного подхода. Выявлены ключевые факторы, влияющие на капитализацию системообразующего банка, включая государственную поддержку и структуру доходов. Рассчитана рыночная стоимость банка с использованием мультипликаторов P/BV и P/E, скорректированных на отраслевые риски.

Ключевые слова: оценка банка, капитализация, факторы стоимости, сравнительный подход, мультипликаторы, системно значимый банк.

Введение. Оценка стоимости бизнеса и его активов является ключевым элементом в системе финансово-экономических решений, определяющим инвестиционную привлекательность, эффективность управления и стратегическое планирование организации. Однако методология оценки существенно варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности объекта. Если для промышленных предприятий базой оценки выступают материальные активы и производственные мощности, то кредитные организации представляют собой специфический объект исследования.

Банк, выступая финансовым посредником, оперирует преимущественно финансовыми обязательствами и требованиями, а структура его баланса кардинально отличается от компаний реального сектора. Ключевыми факторами, влияющими на стоимость, становятся не физический износ фондов, а кредитные риски, качество портфеля, стоимость фондирования и жесткие регуляторные требования к достаточности капитала со стороны Центрального банка.

Целью данной работы является анализ теоретических и практических аспектов оценки банковского бизнеса, а также расчет рыночной стоимости системно значимого банка на примере ПАО Банк ВТБ с использованием сравнительного подхода

Основная часть. Специфика банка как объекта оценки заключается в структуре его баланса и регуляторной среде. В отличие от промышленных предприятий, где основную ценность составляют внеоборотные активы, в банке до 90% активов – это финансовые требования (кредиты, ценные бумаги). Собственный капитал банка выполняет функцию буфера для поглощения убытков, а его достаточность жестко нормируется Центральным банком [2]. Эти особенности ограничивают применение затратного подхода (метода чистых активов), так как балансовая стоимость активов не всегда отражает рыночные риски. Доходный подход (DCF) осложнен высокой неопределенностью долгосрочного прогнозирования денежных потоков в текущих геополитических условиях. В связи с этим для оценки ПАО Банк ВТБ наиболее обоснованным представляется сравнительный подход, позволяющий определить рыночную стоимость через сопоставление с аналогами.

Анализ консолидированной финансовой отчетности Группы ВТБ по МСФО за 2022–2024 годы демонстрирует V-образную динамику восстановления после шокового 2022 года. Ключевой особенностью 2024 года стало падение чистых процентных доходов на 36% на фоне роста ключевой ставки ЦБ РФ до 21%, что было компенсировано ростом доходов от операций с финансовыми инструментами (+202,7%) и комиссионных доходов (+24%).

Структура прибыли по сегментам выявила существенную трансформацию: корпоративно-инвестиционный бизнес обеспечил 86,8% чистой прибыли группы, тогда как розничный сегмент продемонстрировал убыток.

Для оценки справедливой стоимости банка применялся сравнительный подход с использованием мультипликаторов P/BV (цена/капитал) и P/E (цена/прибыль). В выборку банков-аналогов вошли ПАО Сбербанк, ПАО Газпромбанк, АО Альфа-Банк, ПАО Совкомбанк, ПАО Росбанк — универсальные банки, торгующиеся на Московской бирже и имеющие доступную отчетность по МСФО.

Таблица 1. Матрица рыночных мультипликаторов (расчет на 2024 г.)

Банк	Мультипликатор P/BV	Мультипликатор P/E
ПАО Сбербанк	0,96	4,69
ПАО Газпромбанк	0,43	3,00
АО Альфа-Банк	0,67	2,86
ПАО Совкомбанк	0,79	3,06
ПАО Росбанк	0,67	4,29
Среднее значение	0,70	3,58
Медиана	0,67	3,06

Анализ показал, что российский рынок оценивает банковский сектор с дисконтом к капиталу (медианный P/BV = 0,67). Исключение составляет Сбербанк, торгующийся близко к балансовой стоимости. Для оценки ПАО Банк ВТБ к медианным значениям были применены корректировки, учитывающие снижение нормативов достаточности капитала банка (H20.0 снизился до 9,1% в 2024 г.) и структуру прибыли, зависимую от разовых факторов переоценки валюты. Скорректированный мультипликатор P/BV принят на уровне 0,65, P/E – на уровне 3,00. Расчет капитализации представлен в таблице 2.

Таблица 2. Расчет расчетной стоимости бизнеса ПАО Банк ВТБ

Метод оценки	База расчета, млрд руб. (2024 г.)	Мультипликатор	Оценка стоимости, млрд руб
Оценка по капиталу (P/BV)	2 689,3	0,65	1 748,0
Оценка по прибыли (P/E)	551,4	3,00	1 654,2

В качестве итоговой величины стоимости бизнеса в рамках сравнительного подхода принята оценка по методу P/BV – 1 748,0 млрд руб. Данный метод является приоритетным, так как собственный капитал банка является более устойчивым показателем по сравнению с волатильной чистой прибылью. Текущая оценка предполагает, что справедливая стоимость банка составляет около 65% от его балансового капитала.

Капитализация ПАО ВТБ представляет собой результат сложного взаимодействия экзогенных и эндогенных факторов. На основе проведенного анализа предложена классификация факторов стоимости с определением их примерного удельного веса (таблица 3).

Доминирующее значение (45–55%) имеют фундаментальные (экзогенные) факторы, что обуславливает повышенную чувствительность оценки банка к изменениям макроэкономической политики, геополитической обстановки и регуляторной среды. Статус «национального чемпиона» и государственное участие в капитале (свыше 60%) трансформируются в качественные конкурентные преимущества: восприятие банка как проекции суверенного кредитного рейтинга, доступ к неконкурентным высокомаржинальным контрактам, неявные гарантии поддержки в стрессовых сценариях.

Таблица 3. Факторы капитализации ПАО Банк ВТБ

Группа факторов	Фактор	Примерный удельный вес	Механизм влияния на стоимость	Пример проявления / KPI
Фундаментальные (экзогенные)	Государственная поддержка и системный статус	25–30%	Снижение стоимости риска (дешевое фондирование), доступ к неконкурентным высокомаржинальным госконтрактам.	Обслуживание программ госзаказа, ставки по корпоративным депозитам.
	Монетизация высокой ключевой ставки ЦБ	20–25%	Прямое увеличение чистой процентной маржи (NIM) и прибыли, быстро капитализируемое рынком.	Динамика NIM (2022: ~3.5%; 2023: ~5.5%), рост чистой прибыли.
Операционные (эндогенные)	Синергия масштаба и экосистемы	15–20%	Снижение операционных расходов (CIR), увеличение рыночной доли и ценообразования.	Снижение CIR после интеграции «Открытия», доля на рынке ипотеки/крупного корпоративного кредитования.
	Дивидендные ожидания	10–15%	Формирование стабильного потока доходов для акционеров, поддержание ценового уровня акций.	Дивидендная доходность (прогнозная), политика выплат, заявления менеджмента.
Нематериальные и рисковые	Репутационный капитал и цифровая платформа	10–12%	Снижение стоимости привлечения клиентов (CAC), повышение пожизненной ценности клиента (LTV).	NPS (индекс потребительской лояльности), доля активных digital-клиентов.
	Качество риск-менеджмента и капитала	5–8%	Снижение волатильности прибыли и дисконта на неопределённость для инвесторов.	Уровень достаточности капитала (N1.2 > 12%), доля просроченной задолженности (NPL).

Второй по значимости фактор – способность монетизировать высокую ключевую ставку благодаря структуре активов с преобладанием плавающих ставок.

Операционные факторы (синергия масштаба, дивидендная политика) формируют 25–35% стоимости. Консолидация активов позволяет сокращать издержки и укреплять рыночные позиции.

Выводы. Проведенный анализ позволяет заключить, что ПАО Банк ВТБ функционирует как гибридный институт, сочетающий функции коммерческой организации и агента государственной экономической политики. Это обуславливает двойственную природу формирования его капитализации:

высокая доля экзогенных факторов в структуре стоимости создает повышенную волатильность оценки к изменениям макроэкономической и геополитической конъюнктуры;

оценка сравнительным подходом с корректировкой мультипликаторов на специфические риски и качество прибыли позволяет получить консервативную оценку справедливой стоимости на уровне 65% от балансового капитала;

ключевым вызовом для устойчивости стоимости в долгосрочной перспективе является способность банка трансформировать административные преимущества в

органическую эффективность бизнес-процессов, снижая зависимость от циклических макропоказателей и укрепляя нематериальные факторы (клиентоцентричность, технологическое лидерство).

для миноритарных акционеров критическое значение приобретает дивидендная политика, формирующая фундаментальный уровень поддержки котировок и привлекающая консервативных инвесторов, ориентированных на доход.

Предложенная методология оценки и систематизация факторов капитализации могут быть использованы при определении справедливой стоимости системно значимых банков с государственным участием в условиях развивающихся рынков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузнецова Л.М. Сравнительный подход к оценке стоимости банка: российская практика // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – № 1. – С. 49-53.
2. Банковский сектор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raexpert.ru/researches/bank_sector_2025 (дата обращения: 19.11.2025).
3. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность ВТБ (ПАО) за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/ir> (дата обращения: 16.11.2025).
4. Обобщенная консолидированная финансовая отчетность ВТБ (ПАО) за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/ir> (дата обращения: 16.11.2025).
5. Глинков Н.А. Факторы, влияющие на рыночную стоимость банка // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2021. – № 14. – С. 25-30.
6. Леонов М.В. Современные подходы к оценке эффективности банковской деятельности: обзор литературы // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – № 2. – С. 19-23.

INDUSTRY-SPECIFIC ASPECTS OF ASSESSING THE VALUE OF A BUSINESS AND ITS ASSETS (USING THE EXAMPLE OF PJSC VTB BANK)

Annotation. The article examines the specifics of banking business valuation under conditions of macroeconomic instability. The applicability of the comparative approach is analyzed using the example of VTB Bank PJSC. Key factors influencing the capitalization of a systemically important bank, including state support and income structure, are identified. The market value of the bank is calculated using P/BV and P/E multipliers adjusted for industry risks.

Keywords: business valuation, banking sector, VTB Bank PJSC, multipliers, asset value.

Popko D.A.

Scientific adviser: Vorobyova Yu.S.

Donetsk State University

E-mail: dariyapopko34@yandex.ru

УДК 910.1

ОСОБЕННОСТИ САМООЧИЩЕНИЯ КАК СВОЙСТВО ПРИРОДНОГО КОМПЛЕКСА (НА ПРИМЕРЕ ДОНБАССА)

Посевина А.Д.

*Научный руководитель: Чижикова О. А., канд. геогр. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной статье исследуются особенности самоочищения как фактор географической оболочки. Рассмотрены основные факторы самоочищения и загрязнения природного комплекса на территории Донбасса.

Ключевые слова: самоочищение, загрязняющие вещества, факторы самоочищения, факторы загрязнения, промышленные предприятия.

Географическая оболочка Земного шара и ее природные комплексы отдельных регионов обладают способностью к самоочищению. Данное понятие подразумевает природного комплекса совокупность естественных процессов, направленных на нейтрализацию, разложение и утилизацию загрязняющих веществ, а также на восстановление нарушенных экосистем.

Таким образом, самоочищение – естественное разрушение загрязнителя в среде (воздухе, воде, почве и др.) в результате природных физических, химических и биологических процессов. Длительность самоочищения резко меняется в зависимости от географического места: в маргинальных зонах и на Севере оно идет очень медленно. Для многих стойких загрязнителей самоочистительная способность природы равна нулю (Реймерс).

О естественном самоочищении можно судить в том случае, если тот или иной вид загрязнения разрушается до простых соединений и тем самым вступает в общий круговорот веществ в энергии. Поэтому самоочищение можно рассматривать как часть общеприродного процесса круговорота вещества и передачи энергии.

Атмосфера Донбасса характеризуется высокой концентрацией загрязняющих веществ, таких как диоксид серы, оксиды азота, взвешенные частицы и другие. Самоочищение атмосферы затруднено из-за частых инверсий, способствующих скоплению загрязнителей в приземном слое, и сниженного количества атмосферных осадков, необходимых для вымывания загрязнителей.

Атмосфера также обладает способностью к самоочищению посредством процессов седиментации, вымывания осадками, фотохимических реакций и взаимодействия с растительностью. Однако, высокая концентрация выбросов промышленных предприятий и автотранспорта значительно превышает природные возможности атмосферы к нейтрализации загрязняющих веществ, формируя смог.

Для эффективного восстановления экологического баланса в Донецком регионе необходим комплексный подход, включающий в себя сокращение выбросов загрязняющих веществ, внедрение современных технологий очистки стоков и атмосферных выбросов, восстановление нарушенных территорий и повышение экологической культуры населения.

Природный потенциал самоочищения атмосферы во многом обусловлен такими природно-климатическими условиями, как особенности подстилающей поверхности (растительность, рельеф), температурный режим, количество выпадающих осадков, циркуляционные процессы в атмосфере и др. Например: господствующие в условиях антициклональной погоды нисходящие потоки воздуха приводят к накоплению загрязняющих веществ в приземных слоях атмосферы. Поэтому при одинаковом количестве поступающих веществ загрязнение воздушной среды будет значительно

больше (соответственно, потенциал самоочищения ниже) в районах с преимущественно антициклональным режимом погоды.

Характеристика факторов, способствующих самоочищению атмосферы Донецкого края (ветер, осадки, температура). В Донецком крае горизонтальный вынос загрязняющих веществ в атмосфере происходит равномерно в течение года, медленно усиливаясь в начале зимы, однако, этот положительный фактор нейтрализуется 88 характерными для данного периода года в Донецком крае туманами, тормозящими вертикальную трансформацию техногенных мигрантов. Скорость ветра достаточна для рассеивания загрязняющих веществ в атмосфере. Для Донецкого края характерно преобладание восточных и юго-восточных ветров, в летнее время, несущих суховеи.

Механическое передвижение загрязняющих веществ осуществляется

- по горизонтали (за счет передвижения воздушных масс – ветра),
- по вертикали (за счет выпадения осадков).

Горизонтальный вынос загрязняющих веществ в атмосфере происходит равномерно в течение года, медленно усиливаясь в начале зимы, однако, этот положительный фактор нейтрализуется туманами, тормозящими вертикальную трансформацию техногенных мигрантов. Скорость ветра достаточна для рассеивания загрязняющих веществ в атмосфере. Сильное влияние на самоочищение воздуха оказывают циркуляционные процессы в атмосфере. Вертикальный вынос загрязняющих веществ – атмосферные осадки на территории Донецкого края отличаются значительной неравномерностью распределения: наибольшее количество выпадает на возвышенностях, наименьшее – в приморских районах. Количество осадков уменьшается в направлении с севера на юг и с запада на восток.

Катализатором химических превращений загрязняющих веществ в воздушной оболочке является такой планетарный фактор, как поступление на дневную поверхность Земли ультрафиолетовой радиации (солнечной радиации), которая влияет на скорость выноса техногенных загрязнений из атмосферы.

С количеством солнечной радиации связана температура воздуха, повышение или понижение которой оказывает положительное влияние на самоочищение атмосферы. При повышении температуры увеличивается скорость разложения техногенных загрязнителей, при понижении – возрастает разность температур между выбросами загрязняющих веществ и окружающим воздухом, что приводит к большему вертикальному подъему примесей и уменьшению их влияния на приземный слой атмосферы.

Факторами, усугубляющие загрязнение являются: штиль, туман (ядро для накопления загрязняющих веществ), смог, пыльные бури.

Туманы способствуют аккумуляции примесей из ниже и выше лежащих слоев атмосферы, что приводит к концентрации техногенных загрязнителей

Инверсии температур создают преграду для вертикального воздухообмена, как следствие, происходит накопление примесей в приземном слое [2].

Самоочищение морских водоёмов – способность водоемов восстанавливать после загрязнения свои природные свойства под воздействием происходящих в них биохимических процессов [4].

Водные ресурсы Донецкого региона подвержены значительной нагрузке сточными водами промышленных предприятий и коммунальных служб. Процессы самоочищения водоемов ограничены низкой скоростью водообмена, высокой минерализацией и наличием органических и неорганических загрязнителей (см. таблицу 1).

Таблица 1. Общие характеристики загрязнения водоемов в Донецком крае

Фактор загрязнения	Водоемы, подверженные наибольшему воздействию	Характеристики загрязнения	Источники загрязнения
Шахтные воды	Казенный Торец, Кальмиус, Большая Каменка, Лугань	Высокая минерализация, большое содержание взвешенных веществ (угольная пыль, ил, песок) - до 1-2 г/л, часто низкая величина рН (кислые шахтные стоки). Нейтральные шахтные стоки вносят большое количество взвешенных веществ.	Угледобывающая и углеперерабатывающая промышленность (до 70% сточных вод в Лугани и Кальмиусе, 99% в Большой Каменке).
Нефтепродукты и масла	Кальмиус, Крынка	Около 12 тонн нефтепродуктов и масел на 1 млн. м ³ природной воды в год.	Промышленные предприятия
Азот и фосфор	Лугань, Миус, Кальмиус	Азот - от 8 до 12 т/сутки, фосфор - около 0,5 т/сутки.	Хозяйственно-бытовые сточные воды
Процессы самоочищения	Все водные объекты	Медленные процессы самоочищения на пути следования шахтных стоков без дополнительных сооружений. Эффективны в прудах-отстойниках, при наличии плотин и на участках реки, расположенных на значительном удалении от места сброса стоков. Влияние шахтных стоков сильнее в период летне-осенней межени.	Общие

Водные объекты Донбасса представлены:

- поверхностными водами рек, которые способствуют выносу продуктов техногенеза;

- поверхностными водами озер, водохранилищ, прудов – в основном, накапливающими загрязняющие вещества;

- подземными водами, а также водами Азовского моря, каждая из которых являются скорее аккумуляторами, чем трансформаторами загрязняющих веществ на территории края.

Процессы самоочищения от загрязнений, вносимых шахтными стоками, протекают особенно эффективно в прудах - отстойниках, при наличии на реке плотин и на участках, расположенных на значительном удалении от места сброса сточных шахтных вод [2].

Основными факторами, влияющие на самоочищение и загрязнение водоемов Донбасса являются: объем речного стока, скорость движения воды, состояние придонной части, наличие кислорода в воде (см. таблицу 2).

Таблица 2. Факторы, способствующие самоочищению и загрязнению водоемов в Донецком регионе

Факторы	Способствуют самоочищению	Усугубляют загрязнение
Объем речного стока	Большой	Небольшой
Скорость движения воды	Высокая	Низкая
Состояние придонной части	Отсутствие ила	Заиленность
Наличие кислорода в воде	Есть	Дефицит

Самоочищение почв в географической оболочке — это способность почвы уменьшать концентрацию загрязняющего вещества в результате протекающих в почве процессов миграции и биологических процессов.

Благодаря активности микроорганизмов, в почвах происходят процессы биодegradации органических соединений, превращение химических веществ в менее токсичные формы и их фиксация. Однако, высокая концентрация промышленных отходов, характерная для Донецкого региона, может превысить природную способность почв к самоочищению, приводя к их деградации и загрязнению сельскохозяйственных угодий [1, 2].

В Донбассе самыми плодородными почвами являются черноземы обыкновенные (92%) и черноземы оподзоленные. Их высокое плодородие обусловлено большим содержанием гумуса (5-8%). Почвенный слой от 50 до 120 см. Мощность чернозёма до двух метров. В Донецком регионе насчитывается около 60 типов и подтипов почв.

Существенным фактором самоочищения почв является степень расчлененности территории, т.к. локальные формы рельефа (например: овраги) могут определенным образом влиять на перераспределение загрязняющих веществ. Учитывая, что в Донецком регионе преобладает овражно-балочная сеть, происходит интенсивное перераспределение загрязняющих веществ. Также важным фактором самоочищения является распаханность территории. Так как, пахота, активизируя микробиологическую активность в почвах, способствует более быстрому разложению, выносу (особенно легких фракций) загрязняющих веществ, т.е. способствует самоочищению почв.

В данной статье был проведен анализ процессов самоочищения природного комплекса Донецкого региона, была выявлена сложная картина взаимодействия природных факторов. Несмотря на наличие естественных механизмов самоочищения атмосферы, водных объектов и почв, интенсивное промышленное производство и высокая концентрация загрязняющих веществ значительно превышают способность экосистем к восстановлению.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Потапова, М. О. Гигиенические аспекты охраны водных объектов : учебное пособие / М. О. Потапова ; Иркутский государственный медицинский университет, Кафедра профильных гигиенических дисциплин. – Иркутск : ИГМУ, 2023. – 96 с. – Текст : непосредственный.
- 2) Чижикова О.А. Основы экологического образования: учебно-методическое пособие. / О.А. Чижикова, А.Ю. Ефимова – Донецк ДонГУ, 2021. – 176 с.
- 3) Экологическая безопасность и энергетическая независимость Донбасса / А.А. Ефименко, А.А. Орлов, Д.А. Макеева и др. // Уголь. 2021. № 6. С. 58-61. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-6-58-61.
- 4) Экологические основы охраны водных ресурсов : учебное пособие /А. Ф. Никифоров, А. С. Кутергин, В. С. Семенищев, С.В. Никифоров.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019.— 192 с.

FEATURES OF SELF-CLEANING AS A NATURAL COMPLEX PROPERTY (ON THE EXAMPLE OF DONBASS)

Annotation. This article explores the features of self-purification as a factor of the geographical shell. The main factors of self-purification and pollution of the natural complex in the Donbas region are considered.

Keywords: self-purification, pollutants, self-purification factors, pollution factors, industrial enterprises.

Posevina A.D.

Scientific adviser: Chizhikova O. A., PhD in Geography, Associate Professor
Don State University

E-mail: posevinaalinka@gmail.com

УДК 366.1:659.1:159.93

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕКЛАМЫ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Посохова Д.А.

*Научный руководитель: Воробьева Ю.С., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье исследуется влияние современных рекламных стратегий на формирование потребительского поведения, в частности, на стимулирование импульсивных покупок. Результаты исследования доказывают, что механизм воздействия рекламы люксовых брендов строится на эмоциональной активации через гедонизм, статус и юмор. В премиум-сегменте маркетинговая коммуникация смещает фокус спроса с товара на сопутствующие социальные роли и переживания, что подтверждает тезис о становлении эмоциональной экономики.

Ключевые слова: Импульсивная покупка, реклама, потребительское поведение, маркетинг.

В условиях перенасыщенного товарами рынка импульсивные покупки становятся значимым драйвером выручки для компаний. Понимание психологических механизмов, на которые воздействуют современные рекламные стратегии, позволяет не только прогнозировать потребительское поведение, но и выявлять потенциально манипулятивные практики. Это дает бизнесу инструмент для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций, а потребителям – осознанности для противодействия нежелательным тратам.

Изучением рекламных стратегий, направленных на стимулирование импульсивных покупок и психологических факторов, способствующих импульсивным покупкам, занимались многие исследователи [1-5]. Так, Костин К.Б., Мамедова Л.Э., Ленская В.А. [4] определили, что причины импульсивных покупок, можно разделить на 2 блока: внутренние (психологические) и внешние (маркетинговые). Последние представляют больший интерес для данного исследования. Кроме того, авторы определяют, что восприятие и обработка рекламной информации происходит под влиянием различных факторов. Факторы можно разделить на группы по аспектам воздействия на потребителя: когнитивные (познавательные), эмоциональные (аффективные) и поведенческие (конативные). В свою очередь Михайленко Н.Н. определяет основные методы психологического воздействия рекламы, такие как: использование эмоциональных образов и ассоциаций; создание уникального бренда и идентичности, использование социальной доказательности; использование авторитетных источников; использование юмора и игры слов и др.

Цель исследования: изучить и проанализировать влияние рекламы на формирование импульсивных покупок, с акцентом на выявление психологических факторов, через изучение существующих рекламных стратегий компаний.

Результаты исследования. Реклама является одним из самых мощных инструментов маркетинга и имеет огромное влияние на потребительские предпочтения и поведение [5]. Современная реклама, особенно в сегменте люксовых товаров, активно использует психологические механизмы для формирования потребительского поведения.

Проведенный в рамках исследования контент-анализ (табл. 1) рассматривает ключевые элементы рекламных кампаний брендов Chanel, Faberlic, Tom Ford и Gucci, фокусируясь на психологических факторах, мотивирующих к покупке. Данные анализа позволяют сделать нижеследующие выводы.

Таблица 1

Результаты контент-анализа рекламных роликов парфюмерной продукции

Бренд/Продукт	Характерные цвета	Узнаваемый логотип	Присутствие известных актеров, участие медийных личностей	Уникальное музыкальное сопровождение	Конкретная информация о продукте	Упоминание других брендов	
1	2	3	4	5	6	7	
Chanel	№5 Eau de Parfum	Золотой, черный, серебристый, темно-синий. Акцент на роскошь и вечность.	Присутствует на флаконе (№5, CHANEL PARIS) и, возможно, как значок «СС» на крышке.	Нет. Фокус на продукте.	Классическая, торжественная, создающая атмосферу роскоши.	Название бренда, продукта, возможный призыв к действию.	Отсутствует.
	Coco Mademoiselle Eau de Parfum	Розовый, золотой, черный, белый. Акцент на женственность и молодость.	Присутствует на флаконе (COCO MADEMOISELLE, CHANEL PARIS, CC).	Нет. Фокус на продукте.	Мягкая, чувственная, вероятно, с элементами французского шарма.	Название бренда, продукта (Coco Mademoiselle Eau de Parfum / Fragrance Primer).	Отсутствует.
	Gabrielle Body Oil	Теплые, телесные, золотистые. Акцент на чувственность и уход.	Присутствует на бутылке модели, флаконе (Gabrielle Chanel, CHANEL, HUH CORPS / BODY OIL).	Нет. Фокус на руках теле модели, передающих тактильные ощущения.	Мягкая, чувственная, создающая атмосферу интимности и релаксации.	Название бренда, продукта (Gabrielle Chanel Body Oil), характеристика (новый, чувственный).	Отсутствует.
Faberlic	Mur Mur Blanc	Белый, золотой, черный, темно-синий. Ассоциируются с роскошью, вечеринкой, элегантностью. Цветовая палитра контрастная и праздничная.	Логотип «FABERLIC» и значок «FAB ELC» присутствуют на флаконе и в нижнем углу экрана. Четкое брендирование.	Отсутствуют. Используется модель без узнаваемого лица. Фокус на образе и атмосфере.	Не указано. Визуальный ряд предполагает энергичную, праздничную музыку (pop/dance).	Минимальная. Название «Mur Mur Blanc». Нет данных о составе, объеме, цене. Ориентация на эмоциональную связь.	Отсутствует. Полная концентрация на собственном продукте и атмосфере.
	Primo Bacio Amore	Розовый (доминирующий), бежевый, белый, золотистый, синий (акцент). Создают атмосферу романтики, нежности, подарка.	Логотип «FABERLIC» и значок «FAB ELC» видны на флаконе и в интерфейсе. Узнаваемость обеспечена, акцент на названии линейки.	Отсутствуют. Показаны только руки модели. Подчеркивается универсальность и личный опыт.	Не указано. Визуальный ряд предполагает нежную, мелодичную музыку (фортепиано/струнные).	Минимальная. Название «Primo Bacio Amore», слоган «Аромат, который тронет сердце». Нет технических характеристик.	Отсутствует. Использование универсальных символов (сердца, розы) не связывает с другими брендами.

Окончание табл. 1

	1	2	3	4	5	6	7
Fabertic	Shameless – тайное искушение	Бордовый, фиолетовый, темно-красный, золотистый. Символизируют страсть, тайну, чувственность и роскошь. Драматичная и насыщенная палитра.	Логотип «FABERLIC» не виден на флаконе, но присутствует значок «FAB ELC» и имя аккаунта <i>fabertic.official</i> . Акцент сделан на названии «SHAMELESS».	Отсутствуют. Показана фигура женщины в перчатках и шляпе, лицо скрыто. Создается архетипический образ.	Указан трек « <i>Roni - Hour</i> ». Название создает ироничный или контрастный эффект, усиливая тему искушения.	Минимальная: название « <i>Shameless</i> », слоган « <i>тайное искушение</i> ». Нет данных о составе, объеме, цене. Акцент на атмосфере и конкурентах.	Отсутствует. Символика (шляпа, перчатки, лепестки) универсальна и не указывает на конкурентов.
	Oud Voyager	Глубокий фиолетовый, бордовый, черный. Ассоциируются с роскошью, тайной, экзотикой.	Логотип «TOMFORD» и «PRIVATE BLEND» на этикетке.	Отсутствуют. Акцент на продукте. Типично для люксовых брендов.	Не указано. Визуальный ряд предполагает минималистичную, атмосферную музыку.	Частично: название, тип (<i> Eau de Parfum</i>), объем (50 ML). Нет данных о составе или цене.	Отсутствует. Полная концентрация на собственном продукте.
	Black Orchid Reserve	Черный, белый, кремовый. Минималистичная палитра, подчеркивающая элитанность и драматизм.	Логотип «TOMFORD» и «BLACK ORCHID RESERVE» на этикетке и в начале ролика.	Да. Тильда Суинтон — узнаваемая медийная личность. Усиливает образ загадочной, интеллектуальной женщины.	Не указано. Визуальный ряд предполагает атмосферную, возможно, симфоническую музыку.	Частично: название, объем (50 ML). Нет данных о составе или цене.	Отсутствует. Использование универсальных символов (орхидея) не связывает с другими брендами.
Tom Ford	Café Rose	Темно-розовый, бордовый, фиолетовый, черный. Создают атмосферу чувственности и загадочности.	Логотип «TOMFORD» и «CAFÉ ROSE» на этикетке.	Отсутствуют. Акцент на символах (роза, кофе). Универсальный образ.	Не указано. Визуальный ряд предполагает минималистичную, атмосферную музыку.	Частично: название, объем (50 ML). Нет данных о составе или цене.	Отсутствует. Символика (роза, кофе) универсальна и не указывает на конкурентов
	Flora (Miley Cyrus, сад/Голливуд)	Зеленый, розовый, желтый, голубой, бордовый. Яркая, жизнерадостная палитра, символизирующая свободу и радость.	Логотип «GUCCI» и название «FLORA» на этикетке флакона в конце ролика. Присутствует значок бренда и кнопка подписки.	Да. Майли Сайрус — узнаваемая медийная личность. Усиливает образ свободной, яркой и чувственной женщины.	Указан трек « <i>Flowers – Miley Cyrus</i> ». Уникальное сопровождение, усиливает связь между продуктом и образом модели.	Частично: название бренда, линейки и аромата. Нет данных о составе, объеме или цене.	Отсутствует. Использование универсальных символов (цветы, Голливудский знак) не связывает с другими марками.
Gucci	Flora Gorgeous Gardenia Intense	Бордовый, розовый, кремовый, зеленый. Теплая, насыщенная палитра, подчеркивающая женственность и природную красоту.	Логотип «GUCCI» и название «FLORA» на этикетке флакона. Присутствует значок бренда и кнопка подписки в интерфейсе.	Отсутствуют. Акцент на лице модели с веснушками, чье лицо показано вблизи, но без явного указания на имя.	Не указано. Визуальный ряд предполагает нежную, мелодичную музыку с элементами фортепиано или струнных.	Частично: название бренда, линейки и аромата. Нет данных о составе, объеме или цене.	Отсутствует. Композиция полностью сосредоточена на продукте <i>Gucci</i> и его символике (цветы, листья).
	Flora (Miley Cyrus, студия)	Серый, белый, бежевый, золотистый. Сдержанная, монохромная палитра, подчеркивающая элитанность и минимализм.	Логотип «Gucci» и название «Flora» на этикетке флакона. Присутствует значок бренда и кнопка подписки.	Да. Майли Сайрус - узнаваемая медийная личность. Усиливает образ современной, уверенной в себе женщины.	Указан трек « <i>Flowers – Miley Cyrus</i> ». Уникальное сопровождение, усиливает связь между продуктом и образом модели.	Частично: название бренда и линейки. Нет данных о составе, объеме или цене.	Отсутствует. Композиция сосредоточена на продукте <i>Gucci</i> и его ассоциациях (цветы, природа, город).

Бренды используют цвета для создания ассоциаций: золотой и серебристый – с роскошью, престижем, вечностью (Chanel N°5, Tom Ford, Faberlic); пастельные и яркие оттенки – с чувственностью, романтикой, молодостью (Chanel Flora, Coco Mademoiselle, Faberlic Primo Bacio Amore, Gucci Flora); глубокие, насыщенные цвета – с тайной, страстью, драматизмом (Tom Ford Oud Voyager, Café Rose, Faberlic Shameless). Психологически, это вызывает желаемые эмоциональные реакции (восхищение, спокойствие, энергию), которые затем переносятся на продукт.

Логотип является визуальным якорем, обеспечивающим мгновенную идентификацию бренда. Его постоянное присутствие вызывает психологический эффект узнаваемости и доверия, формируя устойчивую связь с позитивными ассоциациями, связанными с брендом.

Привлечение звезд основано на психологическом механизме социального доказательства и идентификации. Потребитель склонен доверять и ассоциировать себя с теми, кого он знает и уважает. Имидж звезды переносится на продукт, придавая ему желаемые характеристики, такие как, например, актуальность, смелость, элегантность.

Уникальное музыкальное сопровождение оказывает прямое влияние на эмоциональное состояние. Оно создает атмосферу, усиливает желаемые эмоции (торжественность, чувственность, праздник), формируя ассоциативную связь между мелодией и брендом. Это способствует запоминаемости и формированию положительного эмоционального опыта.

Люксовые бренды намеренно ограничивают предоставление конкретных технических данных, вместо этого акцент делается на эмоциональном позиционировании и передаче ощущений. Психологически, это создает ореол таинственности, эксклюзивности и стимулирует потребителя к самостоятельному раздумыванию преимуществ, основанных на имидже бренда.

Стратегия фокусировки исключительно на собственном продукте укрепляет его статус и уникальность, избегая прямых сравнений, что поддерживает психологический эффект авторитетности и самодостаточности бренда.

Сопоставление полученных данных с теоретической моделью, представленной в работе Костина К.Б., Мамедовой Л.Э. и Ленской В.А., позволяет не только верифицировать выявленные закономерности, но и углубить понимание того, как эмоциональные факторы транслируются через конкретные рекламные форматы. При сопоставлении данных, обнаруживается прямая количественная и качественная связь между частотностью появления конкретных психологических категорий в рекламных сообщениях и механизмами формирования потребительского спроса.

Наибольший вес в таблице имеют категории, связанные с гедонистическими мотивами. В частности, категория «удовольствие/наслаждение» зафиксирована с максимальной частотой (34 упоминания), что напрямую фактором эмоционального гедонизма. Данные таблицы показывают, что реклама практически не апеллирует к утилитарным свойствам товара (категория «функциональность/польза» встречается лишь в 8 случаях), вместо этого она эксплуатирует стремление потребителя к позитивным переживаниям.

Аналогичная зависимость прослеживается при анализе категорий, отражающих социальные эмоции. Категория «престиж/статус», набравшая 27 упоминаний, и категория «семейные ценности» с 22 упоминаниями, напрямую реализуют факторы социального одобрения и идентификации, описанные в статье. Согласно данным таблицы, реклама формирует у потребителя запрос не столько на товар, сколько на те социальные роли и отношения, которые с ним ассоциируются. Высокая частотность этих категорий доказывает, что механизм «эмоционального заражения», о котором пишут авторы [4], работает через трансляцию идеальных образов семейного счастья или социального успеха, где продукт выступает обязательным атрибутом. Потребитель,

идентифицируя себя с персонажами, бессознательно перенимает их эмоциональный настрой и проецирует на себя ситуацию владения товаром.

Категория «юмор», зафиксированная 18 раз, в контексте факторов Костина и соавторов выступает инструментом снижения психологической защиты. Данные таблицы свидетельствуют, что развлекательный контент используется практически так же часто, как и прямое информирование, что подтверждает вывод статьи о необходимости снижать рациональную критику для успешного внедрения эмоционального посыла. Положительная эмоция, вызванная смехом, понижает психологическую защиту потребителя, делая его более внушаемым и создавая прочную ассоциативную связь между брендом и состоянием радости. Это иллюстрирует переход от простого информирования к созданию запоминающегося эмоционального якоря.

Одновременно с этим наличие категории «страх/тревога» (12 упоминаний) и «чувство вины» (6 упоминаний) в столбце частотности подтверждает гипотезу авторов об амбивалентности эмоционального воздействия: негативные эмоции используются точно, но эффективно, чтобы затем предложить товар в качестве «спасительного» решения.

Таким образом, аналитические выводы по таблице контент-анализа, рассмотренные сквозь призму факторов, влияющих на обработку потребителем рекламной информации, свидетельствуют о следующем: рекламное воздействие строится не на трансляции объективных свойств товара, а на системной активации эмоциональных триггеров. Эмпирически подтверждено, что современная реклама функционирует в русле эмоциональной экономики, где потребительское поведение определяется не столько нуждой, сколько психологической установкой на переживание определенных чувств, искусственно культивируемых рекламным сообщением.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дудник, В. В. Нейромаркетинг в электронной коммерции / В. В. Дудник // Инвестиционно-инновационное развитие бизнеса в условиях цифровизации экономики : коллективная монография: посвящается 20-летию образования кафедры международного бизнеса и делового администрирования. – Донецк : Донецкий национальный университет, 2022. – С. 102-112. – EDN MCSCUD.
2. Забавина, Е. Ю. Стратегии управления вниманием в маркетинге компаний / Е. Ю. Забавина, К. Э. Мазно // Донецкие чтения – 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05–07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2025. – С. 341-343.
3. Исхаков, З. И. Реклама и ее влияние на потребительские предпочтения и поведение / З. И. Исхаков, Р. И. Рафиков // Вопросы студенческой науки. – Нефтекамск: 2023. – С. 343-348.
4. Костин, К. Б. Влияние рекламы на формирование эмоционального потребительского спроса / К. Б. Костин, Л. Э. Мамедова, В. А. Ленская // Креативная экономика. – 2024. – Том 18. – № 6. – С. 1487–1510. doi: 10.18334/ce.18.6.121092.
5. Михайленко, Н. Н. Методы психологического воздействия рекламы на потребителя / Н. Н. Михайленко // Практический маркетинг. – М.: 2023. – №6. – С. 38-41.

PSYCHOLOGICAL IMPACT OF ADVERTISING ON CONSUMER BEHAVIOR

Annotation. The article explores the impact of modern advertising strategies on consumer behavior, particularly on the promotion of impulse purchases. The research findings suggest that the impact of luxury brand advertising is driven by emotional activation through hedonism, status, and humor (as a means of circumventing conscious criticism). In the premium segment, marketing communication shifts the focus of demand from products to associated social roles and experiences, supporting the concept of an emerging emotional economy.

Keywords: Impulsive buying, advertising, consumer behavior, marketing.

Posokhova D.A.

Scientific adviser: Vorobyova Yu.S.

Donetsk State University

E-mail: posokhovadarina07@gmail.com

УДК 336.71:328.185

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «БАНК ПСБ»)

Развалаева К. Е.

*Научный руководитель: Стрелина Е.Н., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной статье рассматривается антикоррупционная деятельность как один из ключевых факторов повышения эффективности деятельности организации и укрепления её экономической безопасности. Особое внимание уделяется банковскому сектору, который характеризуется высокой концентрацией финансовых ресурсов и повышенным уровнем коррупционных рисков. На примере ПАО «Банк ПСБ» анализируются основные элементы антикоррупционной системы, их влияние на снижение операционных и репутационных рисков, а также на повышение устойчивости и результативности деятельности кредитной организации. Обоснована необходимость комплексного подхода к противодействию коррупции, включающего правовые, организационные и технологические меры.

Ключевые слова: коррупция, антикоррупционная деятельность, экономическая безопасность, банковский сектор, эффективность деятельности.

В современных условиях развития экономики проблема противодействия коррупции приобретает особую значимость, поскольку коррупционные проявления оказывают негативное влияние на устойчивость организаций, снижают эффективность управления и подрывают их экономическую безопасность. Наиболее уязвимыми в этом отношении являются финансово-кредитные организации, в частности банки, деятельность которых связана с перераспределением значительных финансовых потоков и принятием управленческих решений с высоким уровнем риска.

Коррупция в банковской сфере приводит к прямым финансовым потерям, росту операционных издержек, снижению доверия со стороны клиентов и инвесторов, а также формированию репутационных рисков, способных поставить под угрозу долгосрочную устойчивость организации. В условиях усиления регуляторных требований и роста общественного запроса на прозрачность деятельности банков антикоррупционная политика становится не только инструментом правового регулирования, но и важным фактором повышения эффективности деятельности и укрепления экономической безопасности.

Целью статьи является анализ антикоррупционной деятельности как фактора повышения эффективности функционирования организации и обеспечения её экономической безопасности на примере ПАО «Банк ПСБ».

Понятие коррупции на законодательном уровне определено в Федеральном законе Российской Федерации от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». В соответствии с указанным законом, коррупция – это злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами [3].

Существенную роль в обеспечении устойчивости организации играет функционирование службы экономической безопасности, которая координирует выявление, анализ и нейтрализацию внутренних и внешних угроз, в том числе

коррупционного характера. Как отмечается в коллективной монографии «Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики», создание и развитие службы экономической безопасности предприятия способствует снижению уровня рисков и повышению эффективности управленческих решений в условиях цифровизации экономики [10].

В банковском секторе коррупционные проявления оказывают особенно негативное влияние, подрывая финансовую устойчивость кредитных организаций и доверие к банковской системе. В банковской сфере коррупционные угрозы реализуются через внутренние злоупотребления, внешние схемы и недостатки корпоративного управления. Последствия коррупции для банков включают финансовые потери, рост операционных рисков и снижение инвестиционной привлекательности (табл. 1).

Таблица 1. Последствия коррупции в банковской сфере

Последствия коррупции	Описание
Финансовые потери	Снижение доходности, незаконные оттоки капитала, потери ликвидности и ухудшение финансовых показателей банка.
Репутационные риски	Утрата доверия клиентов, инвесторов и партнеров, что ведет к сокращению числа клиентов и уменьшению объемов операций.
Рост операционных рисков	Увеличение вероятности внутреннего мошенничества, снижение качества корпоративного управления и усиление регуляторного давления.
Правовые санкции	Возможные штрафы, отзыв лицензии, уголовная ответственность сотрудников и руководства банка.
Снижение инвестиционной привлекательности	Уход потенциальных инвесторов из-за высоких коррупционных рисков, снижение рейтингов банка и сложности с привлечением капитала.

В условиях цифровизации данные риски приобретают новые формы и масштабы. Как отмечают Е.Н. Стрелина и Э.В. Ходун, в своих работах, цифровая трансформация экономики, наряду с повышением эффективности и прозрачности деятельности организаций, сопровождается возникновением дополнительных угроз экономической безопасности как на макро-, так и на микроуровне, что требует адаптации традиционных инструментов управления рисками и внутреннего контроля [8].

Антикоррупционная деятельность представляет собой систему мер, направленных на предупреждение, выявление и минимизацию коррупционных рисков. Антикоррупционная политика является инструментом повышения эффективности управления и обеспечения экономической безопасности организации. Ее ключевые элементы представлены в табл. 2.

Таблица 2. Основные элементы антикоррупционной деятельности в организации

Элемент антикоррупционной деятельности	Описание
Создание антикоррупционной политики	Разработка корпоративных стандартов и процедур по борьбе с коррупцией.
Обучение сотрудников	Повышение осведомленности персонала о рисках и последствиях коррупции.
Механизмы контроля	Внедрение систем мониторинга и отчетности для предотвращения коррупции.
Внешние антикоррупционные меры	Использование правовых и экономических мер для борьбы с коррупцией.

Оценка и аудит	Проведение регулярных проверок для выявления и устранения коррупционных рисков.
----------------	---

Таким образом, антикоррупционная деятельность выступает фактором устойчивости и конкурентоспособности банковской организации.

Антикоррупционная деятельность основана на применении интегрированного, рискового, процессного и превентивного подходов, обеспечивающих системное управление коррупционными рисками.

К основным принципам антикоррупционной деятельности относятся соответствие законодательству, лидерство руководства, вовлеченность персонала, соразмерность мер уровню рисков и прозрачность. Реализация данных принципов способствует формированию корпоративной культуры нулевой терпимости к коррупции.

Методы антикоррупционной деятельности включают правовое регулирование, управление рисками, обучение персонала, а также внутренний контроль и аудит. Внедрение антикоррупционной политики осуществляется поэтапно – от оценки рисков до мониторинга ее эффективности.

В банковской сфере методология антикоррупционной деятельности дополняется финансовым мониторингом, комплаенс-контролем, анализом конфликтов интересов и использованием цифровых технологий, что повышает прозрачность операций и уровень экономической безопасности.

Правовое обеспечение антикоррупционной деятельности в Российской Федерации основывается на многоуровневой системе нормативных актов, включающей международные соглашения, федеральное законодательство, подзаконные акты и внутренние документы организаций [2; 4].

Систематизация нормативно-правовой базы антикоррупционной деятельности представлена в табл. 3.

Таблица 3. Нормативно-правовая база антикоррупционной деятельности

Уровень	Нормативный акт	Сфера регулирования
Международный	Конвенция ООН против коррупции	Международные стандарты
Федеральный	ФЗ № 273-ФЗ	Противодействие коррупции
Отраслевой	ФЗ № 115-ФЗ	Финансовый мониторинг
Регуляторный	Акты Банка России	Банковский контроль
Внутренний	Политики банка	Корпоративная этика

Многоуровневая система правового регулирования способствует снижению коррупционных рисков и повышению прозрачности банковской деятельности.

Антикоррупционная деятельность является важным фактором повышения эффективности и экономической безопасности банковских организаций. Комплексное применение правовых, методологических и организационных мер позволяет снизить коррупционные риски, укрепить корпоративное управление и обеспечить устойчивое развитие банков, включая ПАО «Банк ПСБ».

ПАО «Банк ПСБ» – один из крупнейших российских банков, функционирующий в форме публичного акционерного общества и осуществляющий универсальную банковскую деятельность [7].

Антикоррупционная деятельность является ключевым элементом системы управления рисками ПАО «Банк ПСБ» и напрямую влияет на его финансовую устойчивость и репутацию. Банк осуществляет противодействие коррупции в соответствии с требованиями Федерального закона № 273-ФЗ и внутренними корпоративными стандартами.

С 2020 г. в ПСБ функционирует Антикоррупционный комитет, координирующий деятельность служб внутреннего контроля, аудита, безопасности и юридического

сопровождения. С 2024 г. банк публикует ежегодные отчёты об антикоррупционной деятельности, что повышает уровень прозрачности и подотчётности.

Также важным направлением является антикоррупционное обучение персонала (табл. 4.).

Таблица 4. Количество сотрудников, прошедших антикоррупционное обучение в ПАО «Банк ПСБ»

Год	Количество обученных сотрудников	Всего сотрудников банка	Процент обученных сотрудников (%)
2022	5 200	13 632	38,15
2023	5 380	14 812	36,32
2024	6 275	12 749	49,22

Рост доли обученных сотрудников до 49,22% в 2024 г. свидетельствует о развитии антикоррупционной культуры и повышении профилактической эффективности.

С 2022 г. в банке действует система анонимных сообщений о нарушениях (табл. 5.), способствующая выявлению коррупционных рисков и укреплению доверия персонала.

Таблица 5. Количество сотрудников, сообщивших о нарушениях в ПАО «Банк ПСБ»

Год	Количество сообщений о нарушениях	Всего сотрудников банка	Процент сотрудников, сообщивших о нарушениях (%)
2022	65	13 632	0,48
2023	102	14 812	0,69
2024	258	12 749	2,02

Одновременно ужесточение контроля и мониторинга операций привело к снижению числа нарушений и финансовых потерь (табл. 6).

Таблица 6. Анализ динамики коррупционных нарушений и связанных потерь в ПАО «Банк ПСБ»

Показатель	Ед. измер.	Данные по годам			Изменение абсолютное		Темп прироста, %	
		2022	2023	2024	2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023
1. Выявленные нарушения	ед.	45	32	18	-13	-14	-28,9	-43,8
2. Внутренние расследования	ед.	28	20	12	-8	-8	-28,6	-40
3. Дисциплинарные взыскания	ед.	42	28	17	-14	-11	-33,3	-39,3
4. Сумма потерь от нарушений	млн руб.	98	61	26	-37	-35	-37,8	-57,4

В совокупности применяемые меры формируют в исследуемом банке системную антикоррупционную модель (рис. 1.), направленную на предупреждение нарушений и повышение управляемости процессов.

Противодействие коррупции оказывает комплексное влияние на эффективность деятельности ПАО «Банк ПСБ», снижая операционные, правовые и репутационные риски. Оценка эффективности антикоррупционных мер проведена с использованием показателя уровня коррупционных рисков (формула 1).

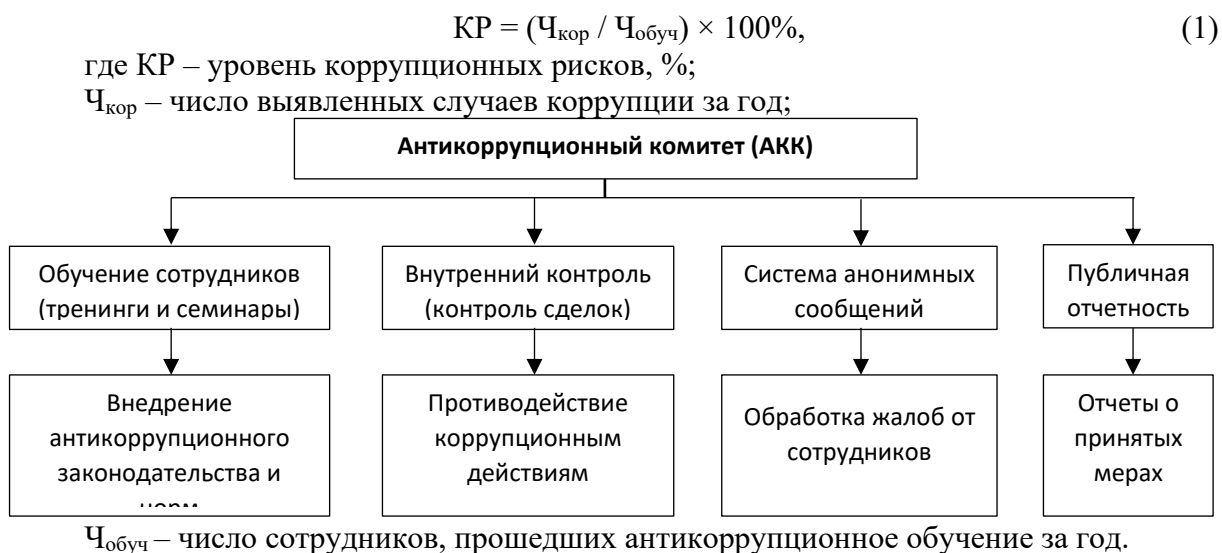


Рис. 1. Виды антикоррупционных мероприятий ПАО «Банк ПСБ»

Данные, представленные в табл. 7., показывают динамику числа выявленных случаев коррупции, количество обученных сотрудников и соответствующий уровень коррупционных рисков за период с 2022 по 2024 гг.

Таблица 7. Уровень коррупционных рисков (КР) в ПАО «Банк ПСБ» [7]

Год	Число выявленных случаев коррупции	Число обученных сотрудников	Уровень коррупционных рисков (КР) (%)
2022	45	5 200	0,87
2023	32	5 380	0,60
2024	18	6 275	0,29

Снижение показателя КР с 0,87% до 0,29% за 2022-2024 гг. подтверждает результативность превентивных мер и роста антикоррупционной осведомлённости персонала.

Дополнительно проанализирован коэффициент операционной эффективности (формула 2.).

$$КОЭ = (ОР / ОА) \times 100\%, \quad (2)$$

где КОЭ – коэффициент операционной эффективности, %;

ОР – операционные расходы, млрд руб.;

ОА – общие активы, трлн руб.

Табл. 8. показывает изменения в чистой прибыли, общих активах и коэффициенте операционной эффективности, который отражает способность банка эффективно использовать свои ресурсы для генерации прибыли [7].

Таблица 8. Коэффициент операционной эффективности в ПАО «Банк ПСБ»

Год	Операционные расходы (млрд руб.)	Общие активы (трлн руб.)	Коэффициент операционной эффективности (%)
2022	116,6	5,4	2,16
2023	98,6	7,5	1,31
2024	107,4	9,5	1,13

Несмотря на снижение КОЭ, антикоррупционная деятельность в ПАО «Банк ПСБ» способствует формированию долгосрочной устойчивости за счёт повышения прозрачности и управляемости ресурсов.

Для оценки влияния антикоррупционной политики на уровень доверия со стороны клиентов были проанализированы ключевые показатели за 2022-2024 гг., отражающие отношение потребителей к деятельности ПАО «Банк ПСБ» (табл. 9). В частности, были рассмотрены следующие индикаторы: уровень клиентского доверия, доля повторных обращений, индекс лояльности (NPS) и доля положительных отзывов. Динамика этих показателей позволяет выявить зависимость между эффективностью реализуемых антикоррупционных мер и восприятием банка клиентами.

Таблица 9. Влияние антикоррупционной политики на доверие клиентов ПАО «Банк ПСБ»

Год	Уровень клиентского доверия (%)	Доля повторных обращений (%)	Индекс NPS (из 100)	Положительные отзывы (%)
2022	73	58	55	70
2023	80	62	61	77
2024	84	66	69	81

Рост показателей доверия, NPS и повторных обращений подтверждает положительное влияние антикоррупционной политики на лояльность клиентов и конкурентные позиции банка (рис. 2).

ПАО «Банк ПСБ» последовательно реализует антикоррупционную политику как инструмент повышения эффективности и экономической безопасности. Снижение коррупционных рисков, развитие внутреннего контроля и рост доверия клиентов подтверждают, что антикоррупционная деятельность выступает значимым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности банка.



Рис. 2. Влияние антикоррупционных мер на эффективность работы ПАО «Банк ПСБ»

Таким образом, подводя итог исследованию, можно констатировать, что ПАО «Банк ПСБ» последовательно реализует антикоррупционную политику как инструмент повышения эффективности и экономической безопасности. Снижение коррупционных рисков, развитие внутреннего контроля и рост доверия клиентов подтверждают, что антикоррупционная деятельность выступает значимым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности банка.

Антикоррупционная деятельность является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности организации и укрепления её экономической безопасности. В банковской сфере реализация комплексной системы противодействия коррупции позволяет снизить уровень операционных, финансовых и репутационных рисков, а также обеспечить устойчивое развитие кредитной организации.

Практика ПАО «Банк ПСБ» демонстрирует, что интеграция антикоррупционных мер в систему корпоративного управления способствует повышению прозрачности деятельности, укреплению доверия со стороны клиентов и партнеров и росту общей эффективности функционирования банка. Дальнейшие исследования целесообразно

направить на оценку влияния цифровых инструментов антикоррупционного контроля на финансовые показатели банковских организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положение Банка России от 02.03.2012 № 375-П (ред. от 07.11.2022) «О требованиях к правилам внутреннего контроля кредитной организации в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.04.2012 № 23744) / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128351/eeb5679e3c5ccae487c71b3bcf35b0463a558df9/ (дата обращения: 02.02.2026).
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 (последняя редакция) / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 02.02.2026).
3. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 N 273-ФЗ (последняя редакция) / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (дата обращения: 02.02.2026).
4. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 № 115-ФЗ (последняя редакция) / [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 02.02.2026).
5. Коровкин, И. О. Коррупция в банковской сфере / И. О. Коровкин, Д. А. Матвеев, А. И. Гимазова // Студенческий вестник. – 2021. – № 15-5(160). – С. 21-23.
6. Маркеев, А. И. Борьба с коррупцией в банковской системе России: риски, тренды и перспективы / А. И. Маркеев, Т. Н. Черепкова // Развитие территорий. – 2019. – № 4(18). – С. 51-54.
7. ПСБ-универсальный банк в РФ / [Электронный ресурс] // Официальный сайт ПАО «Банк ПСБ» URL: <https://www.psbank.ru/> (дата обращения: 01.02.2026).
8. Стрелина Е. Н., Ходун Э. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности в условиях цифровой трансформации в разных отраслях экономики // Экономическая безопасность. – 2023. – С. 311–316.
9. Федина, М. Д. Коррупция в банковской сфере / М. Д. Федина // Интернаука. – 2021. – № 34(210). – С. 87-88.
10. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики: монография / авторский коллектив; под общ. ред. В. В. Красновой. – Донецк: ДонГУ, 2025. – 364 с.

ANTI-CORRUPTION ACTIVITIES AS A FACTOR OF INCREASING ORGANIZATIONAL EFFICIENCY AND STRENGTHENING ECONOMIC SECURITY (ON THE EXAMPLE OF PJSC «PSB BANK»)

Annotation. The article examines anti-corruption activities as a key factor in improving organizational efficiency and strengthening economic security. Special attention is paid to the banking sector, which is characterized by a high concentration of financial resources and increased corruption risks. Using the example of PJSC “PSB Bank”, the main elements of the anti-corruption system and their impact on reducing operational and reputational risks are analyzed. The necessity of an integrated approach to combating corruption is substantiated.

Keywords: corruption, anti-corruption activities, economic security, banking sector, efficiency.

Razvalyaeva K.E.

Scientific adviser: Strelina E.N., Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: razvalyaeva@mail.ru

УДК 334:7:005.8

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ТВОРЧЕСКИХ ИНДУСТРИЙ (НА ПРИМЕРЕ СТУДИЙ ОЗВУЧИВАНИЯ И ДУБЛЯЖА)

Рудницкая К. А.

*Научный руководитель: Стрелина Е. Н., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются особенности проектного управления при создании предприятий в сфере творческих индустрий на примере студий озвучивания и дубляжа. Проанализированы специфика жизненного цикла проектов в сфере услуг, роль творческого характера продукта, ресурсная и кадровая зависимость, а также ключевые риски, возникающие при реализации подобных проектов. Обоснована необходимость применения гибридных моделей проектного управления, сочетающих элементы классических и Agile-подходов. Отдельное внимание уделено возможностям использования технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности управления проектами в сфере озвучивания и дубляжа.

Ключевые слова: проектное управление, услуги, студия озвучивания дубляжа, жизненный цикл проекта, риски.

Вступление. Постановка проблемы и актуальность. В условиях развития креативной экономики творческие индустрии становятся важным фактором экономического роста, формирования рабочих мест и культурного капитала. Одним из динамично развивающихся сегментов данной сферы являются студии озвучивания и дубляжа, востребованные в связи с ростом аудиовизуального контента, цифровых платформ и локализации медиа продуктов. Создание подобных предприятий требует не только творческих и технологических ресурсов, но и эффективных управленческих решений [1]. Проектное управление рассматривается как один из наиболее результативных подходов к организации процессов создания и развития новых предприятий. Однако применение классических моделей проектного управления в сфере творческих индустрий сталкивается с рядом ограничений, обусловленных высокой степенью неопределённости, зависимостью от человеческого капитала и сочетанием творческих и бизнес-процессов. В связи с этим возникает необходимость анализа особенностей проектного управления при создании предприятий в сфере озвучивания и дубляжа, что определяет актуальность данного исследования.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам темы исследования посвящены работы Н. Г. Мерзлова, М. Ю. Мерзловой, Н. Ю. Перевышиной. Выявлено, что управление проектной деятельностью в сфере культуры и искусства следует рассматривать в трёх аспектах: как проектирование (разработка проекта как модели целеполагающего результата), управление проектом (реализация проекта на практике от уровня планирования до уровня достижения заявленного результата) и деятельность по достижению результата.

Выделение нерешенной проблемы. Несмотря на наличие значительного массива научных работ в области проектного управления в сфере творческих индустрий, остаётся недостаточно изученной специфика применения проектного подхода при создании предприятий в сфере озвучивания и дубляжа. В частности, слабо раскрыты вопросы адаптации инструментов проектного управления к условиям творческой деятельности, учёта роли креативных команд, а также управления рисками, связанными с нестабильностью спроса и технологическими изменениями. Данная нерешённая часть общей проблемы обуславливает необходимость проведения целенаправленного исследования.

Цель исследования. Целью данной статьи является выявление и анализ особенностей проектного управления при создании предприятий в сфере творческих

индустрий на примере студий озвучивания и дубляжа, а также обоснование возможностей адаптации проектных методов и инструментов к специфике данной сферы. Проектное управление востребовано в различных областях бизнеса, включая создание новых предприятий, где оно необходимо для планирования финансовой и организационной структуры. Успех таких начинаний напрямую зависит от тщательного планирования всех проектных работ. Актуальность данной темы в России обусловлена ростом сферы услуг, что, в свою очередь, стимулирует потребность в высококачественном управлении проектами [2].

Основная часть. Проект – это ограниченная по времени система действий, направленная на достижение уникальной цели, имеющей определённые ресурсы, сроки, бюджет и ожидаемый результат. Проект в сфере услуг – это система чётко поставленных целей, которые достигаются с помощью специальных технических средств и технологических процессов с использованием финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов [3]. В сфере услуг проект характеризуется тем, что результат нематериален (услугу нельзя потрогать), создаётся и потребляется одновременно, зависит от качества взаимодействия с клиентом, требует высокой гибкости и способности адаптировать процесс к запросам клиентов. Управление проектом в сфере услуг может включать инициацию, на этапе которой определяется основная идея, то есть цель проекта. С учётом намеченной идеи разрабатывается примерный план её реализации; осуществляется планирование, в рамках которого разрабатывается план, определяющий действия, необходимые для достижения целей проекта. Определяются системы управления и контроля реализации проекта, их совокупность, выбираются наиболее эффективные способы выполнения проекта и использования ресурсов. Далее осуществляется исполнение и контроль, которые начинаются с момента утверждения базового плана проекта, и заканчиваются после выполнения обязательств сторон по контракту. Контроль предполагает сбор данных о ходе работ и сопоставление их с плановыми показателями. В рамках завершения проводятся мероприятия по подведению итогов, разрешению конфликтов и закрытию проекта. Проект завершается, когда достигнуты поставленные цели.

Жизненный цикл проекта – это последовательность фаз, через которые проект проходит от идеи до реализации и анализа результатов. Как правило, жизненный цикл проекта состоит из четырёх этапов: инициация, планирование, контроль и завершение проекта [4]. На рисунке 1 представлены этапы, которые не имеют жёсткой последовательности, иногда они могут протекать в одно время или повторяться.

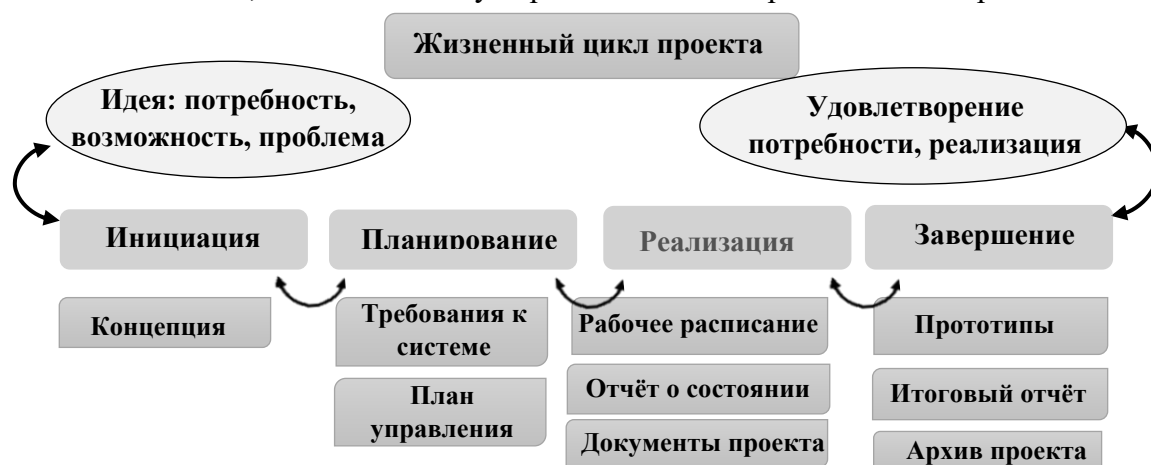


Рис. 1. Жизненный цикл и основные продукты проекта (составлено автором)

К специфическим особенностям жизненного цикла проекта в сфере услуг можно отнести такие:

1. Адаптивность – изменения проводятся чаще, чем в производственных проектах.

2. Центральная роль клиента – его удовлетворённость является ключевым критерием успеха.

3. Пилотирование – обязательный этап тестирования.

4. Краткие циклы – проекты часто реализуются быстрее, чем в промышленности.

5. Высокие риски, связанные с человеческим фактором [5]

Создание предприятий в сфере творческих индустрий всегда связано с высокой степенью уникальности, вариативности и творческого характера задач. В отличие от традиционных производственных проектов, где процессы могут быть стандартизированы и автоматизированы, творческие проекты требуют гибких методов управления, умения работать с неопределённостью, нестабильными требованиями заказчиков и высокой зависимостью результата от человеческого фактора. Особенно ярко эти особенности проявляются в создании студий озвучивания и дубляжа – отрасли, объединяющей творческую деятельность актёров, режиссёров, звукорежиссёров, монтажёров, а также использование сложного технического оборудования и строгие требования по качеству.

В данном исследовании творческий характер продукта рассматривается как основа специфики управления проектом. Главная особенность студий озвучивания состоит в том, что конечный продукт – озвучивание фильма, сериала, мультфильма или рекламного ролика – не имеет единственно правильного варианта исполнения. Результат зависит от художественного видения режиссёра дубляжа, интерпретации актёров и требований заказчика. Поэтому проектное управление в данной сфере строится вокруг гибкости, постоянной коммуникации и возможности корректировать продукт на любой стадии.

Проекты озвучивания отличаются высокой интенсивностью обратной связи. Заказчики – будь то киностудии, платформы или производители медиа-контента – могут менять требования даже после начала работы. Это требует от менеджера проекта не только навыков планирования, но и умения быстро перераспределять ресурсы, корректировать расписание и контролировать качество одновременно.

Что касается ресурсной зависимости и значимости оборудования, то создание студии озвучивания требует значительных первоначальных вложений: профессиональные микрофоны, звуковые карты, акустические панели, программные комплексы для записи и сведения аудио, лицензии. Это означает, что ошибки на стадии планирования могут привести к серьёзным финансовым потерям.

Проектный менеджер обязан учитывать:

1. технические требования будущих заказчиков;

2. стандарты международных студий (например, Netflix, Disney, Amazon);

3. технические возможности помещения (акустика, шумоподавление);

4. квалификацию персонала.

В отличие от обычных творческих проектов, здесь техническая часть столь же важна, как и творческая: качество записи и монтажа напрямую влияет на конкурентоспособность студии.

Контроль качества играет ключевую роль в проектах дубляжа, поскольку именно он определяет их успешность. Зритель в первую очередь оценивает продукт по точности синхронизации речи с изображением, чистоте и сбалансированности звука, а также по эмоциональной выразительности актёрского исполнения. Дополнительно студии, сотрудничающие с крупными международными заказчиками, такими как Disney, Netflix и Sony, обязаны строго соответствовать установленным корпоративным стандартам качества.

Завершение проекта в данной сфере включает не только окончание строительных и технических работ и ввод оборудования в эксплуатацию, но и утверждение

технологических регламентов, формирование портфолио выполненных работ и запуск маркетингового продвижения студии.

Проектное управление в студиях дубляжа отличается выраженной спецификой и, как правило, основывается на гибридном подходе, сочетающем элементы Waterfall и Agile. Технические этапы – строительство, установка и настройка оборудования – требуют чёткого последовательного планирования, тогда как творческая составляющая предполагает гибкость, возможность оперативных изменений и многократные итерации, что соответствует принципам Agile.

Особого внимания требует управление творческими коллективами. Поскольку большинство специалистов привлекаются на проектной основе, важными условиями становятся гибкий график работы, комфортная рабочая среда и поддержание творческой атмосферы. Регулярное проведение кастингов и обновление базы голосов является необходимой практикой. Существенную роль при этом играет и системное управление рисками, связанными с кадрами, сроками и качеством выполнения работ.

В сфере озвучивания и дубляжа применение технологий искусственного интеллекта также обладает значительным потенциалом. Как отмечает Е. Н. Стрелина, искусственный интеллект уже на современном этапе способен существенно повысить эффективность управления проектами за счёт автоматизации планирования, управления рисками, обработки больших массивов данных и поддержки управленческих решений. Аналогичные подходы могут быть использованы при создании и развитии студий озвучивания и дубляжа, где проекты характеризуются высокой динамичностью, зависимостью от творческих команд, жёсткими сроками и необходимостью координации большого количества параллельных задач. Использование интеллектуальных систем и помощников позволяет оптимизировать распределение ресурсов, прогнозировать сроки выполнения работ и снижать управленческие риски, что особенно важно для предприятий творческих индустрий [6].

Хотелось бы также отметить, что к числу наиболее значимых рисков в проектах создания и функционирования студий озвучивания и дубляжа относятся, прежде всего, кадровые риски, обусловленные ограниченным количеством востребованных голосов, а также высокой вероятностью срыва сроков вследствие болезни или недоступности актёров [7]. Кроме того, существенное влияние оказывают технологические риски, связанные с возможными сбоями оборудования и специализированного программного обеспечения. Не менее важны и юридические риски, возникающие в процессе соблюдения требований авторского права и обеспечения конфиденциальности контента. В таблице 1 представлены отличия проектов, связанных с созданием и работой студий дубляжа (креативные индустрии), от проектов в традиционных индустриях.

Таблица 1. Отличия от проектов в традиционных индустриях

Параметр	Классическое производство	Студии дубляжа
Продукт	Осязаемый, стандартизируемый	Уникальный, творческий
Процесс	Чётко формализованный	Комбинация творчества и технологий
Управление	Жёсткое планирование	Гибридное управление
Ресурсы	Машины, сырьё	Люди-таланты и оборудование
Риски	Технические	Технические + творческие + кадровые
Качество	Нормируемое	Субъективное + брендовые стандарты

Как видно из таблицы 1, проекты в сфере дубляжа и озвучивания обладают рядом принципиальных отличий от проектов в традиционных индустриях, что требует адаптации классических подходов к управлению. В частности, если в классическом производстве результат является осязаемым и поддаётся стандартизации, то в студиях дубляжа продукт носит уникальный, творческий характер. Процессы управления в данном случае представляют собой сочетание формализованных технологических операций и креативной деятельности, что обуславливает переход к гибридным моделям

управления проектами. Ключевыми ресурсами здесь выступают не только оборудование, но и человеческий капитал – профессиональные актёры и звукорежиссёры, а система рисков дополняется творческими и кадровыми составляющими. Оценка качества также носит более субъективный характер и определяется не только техническими параметрами, но и соответствием бренд-стандартам заказчика.

Таким образом, создание студии озвучивания и дубляжа – это комплексный проект, требующий соединения инженерного подхода, творческого менеджмента и глубокого понимания рынка аудиовизуального контента. Успех такого предприятия зависит от способности объединить жёсткое технологическое планирование с гибкостью творческого процесса, эффективно управлять человеческими ресурсами, минимизировать риски и поддерживать высокий уровень качества. Благодаря этому проектное управление становится ключевым инструментом в формировании конкурентоспособной студии в сфере творческих индустрий.

Выводы. Управление проектами в сфере услуг и креативных индустрий – это гибкий инструмент, позволяющий достигать уникальных результатов в условиях высокой зависимости от человеческого фактора и потребностей клиента. Проекты такого типа требуют чёткого определения целей, ресурсов, команды и критериев успеха, а также постоянной коммуникации и оперативной реакции на изменения. Современные подходы смещают акцент от жёстких методологий к гибридным и Agile-подходам. Цифровые платформы, облачные сервисы и дашборды помогают контролировать задачи, сроки и бюджет, снижать риски и повышать эффективность управления.

Особенно это важно в творческих проектах, например, при создании студий озвучивания и дубляжа, где качество конечного продукта превышает сроки и бюджета. Управление такими проектами требует сочетания строгого планирования, гибкости творческого процесса и эффективного взаимодействия команды. Грамотное проектное управление обеспечивает достижение целей, устойчивое развитие организации и конкурентоспособность на рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии / Э. А. Афилов. М.: Инфра-М, 2015. – 352 с.
2. Вайс, Е. С. Планирование на предприятии (организации) / Е. С. Вайс, В. М. Васильцова, Т. А. Вайс, В. С. Васильцов. М.: КноРус, 2018. – 336 с.
3. Иванова, Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова. М.: КноРус, 2016. – 430 с.
4. Литвинова, Т. Н. Планирование на предприятии (в организации) / Т. Н. Литвинова, И. А. Морозова, Е. Г. Попкова. М.: Инфра-М, 2016. – 156 с.
5. Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2018. – 290 с.
6. Стрелина Е. Н. Использование искусственного интеллекта в управлении проектами // Вестник ДонНУ. Серия В: Экономика и право. – 2024. – № 2. – С. 98-107.
7. Третьякова, Е. Л. Теория организации / Е. Л. Третьякова. М.: КноРус, 2016. – 224 с.

FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN THE CREATION OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF CREATIVE INDUSTRIES (USING THE EXAMPLE OF DUBBING AND DUBBING STUDIOS)

Annotation. The article examines the features of project management in the creation of enterprises in the field of creative industries using the example of dubbing and dubbing studios. The article analyzes the specifics of the life cycle of projects in the service sector, the role of the creative nature of the product, resource and personnel dependence, as well as the key risks arising from the implementation of such projects. The necessity of using hybrid project management models combining elements of classical and Agile approaches is substantiated. Special attention is paid to the possibilities of using artificial intelligence technologies to improve the efficiency of project management in the field of dubbing and dubbing.

Keywords: project management, services, dubbing studio, project lifecycle, risks.

Rudnitskaya K. A.

Scientific supervisor: Strelina E. N., Candidate of Economics. Sciences, Associate Professor
Donetsk State University
E-mail: Svetlana10g@yandex.ru

УДК 339:661.96

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ И ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ФОРМИРОВАНИЯ МИРОВОГО РЫНКА ВОДОРОДА

Рудофилова Д.П.

*Научный руководитель: Давлианидзе Я.С., канд. экон. наук, зав. кафедрой
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена системному анализу факторов формирования (детерминантов) мирового рынка водорода. В основе применяемой методологии лежит сравнительный анализ статистических данных, стратегических документов и нормативно-правовой базы ключевых стран в области развития водородного рынка. В результате исследования установлено, что основополагающим фактором выступает структурный рост мирового энергопотребления, однако архитектуру рынка формируют геополитические и геоэкономические факторы, обуславливающие фрагментацию мирового рынка водорода уже на этапе его зарождения. Делается вывод о доминирующей роли неценовых факторов конкуренции на формирующемся рынке водорода.

Ключевые слова: водородный рынок, энергопотребление, геоэкономическая фрагментация, геополитика, низкоуглеродная экономика.

Формирование мирового рынка водорода является одним из проявлений реакции на системные вызовы, стоящие на сегодняшний день как перед мировой экономикой в целом, так и перед мировым энергетическим рынком, в частности. Такие вызовы во многом определяются геополитическим и геоэкономическими факторами, в основе которых, в свою очередь, лежит ресурсный фактор – угроза исчерпаемости традиционных энергоресурсов в среднесрочной перспективе на фоне возрастающих темпов роста глобального энергопотребления. Если рост мирового потребления энергии является стимулом для переориентации на альтернативные (в т.ч. – низкоуглеродные) источники энергии, то геополитические и геоэкономические факторы определяют механизмы и архитектуру перестройки структуры мирового энергобаланса и развития рынка водорода как потенциального энергоносителя.

Цель исследования – провести системный анализ и выявить взаимосвязь ключевых геополитических и геоэкономических детерминант формирования мирового рынка водорода.

Отчеты международных организаций демонстрируют минимальную долю водорода в структуре мирового энергобаланса (менее 0,1%). Прогнозируется, что к 2050 г. на глобальном энергетическом рынке экологически чистый водород будет занимать от 10 до 20% конечного энергопотребления, что сравнимо с ролью нефти (39%), природного газа (16%), угля (10%) в текущем в мировом конечном потреблении энергии [2, с. 6-10].

Фундаментальным фактором, обуславливающим столь амбициозные прогнозы, представляется значительно возрастающая динамика мирового энергопотребления. С начала XX в мировое потребление первичной энергии выросло в 13,3 раза, приобретая особые масштабы с 1950-х гг. и составив в 2024 г. 167 584 ТВтч (рис. 1). При этом, начиная с 1990 г. по 2024 г., суммарное мировое потребление первичной энергии возросло 1,7 раза, в т.ч. потребление электроэнергии – в 2,5 раза, со средним темпом роста в 3% ежегодно (рис. 2).

Динамика мирового энергопотребления коррелирует с ростом населения. В течение XIX – начала XXI вв мировое энергопотребление возросло в 29,4 раза, население – в 8,2 раза, годовое душевое потребление – в 3,1 раза (с 5700 до 17700 кВтч) [3].

Это свидетельствует об острой необходимости обретения альтернативных источников энергии, в контексте чего водород рассматривается как стратегический низкоуглеродный ресурс, способный диверсифицировать энергобаланс.

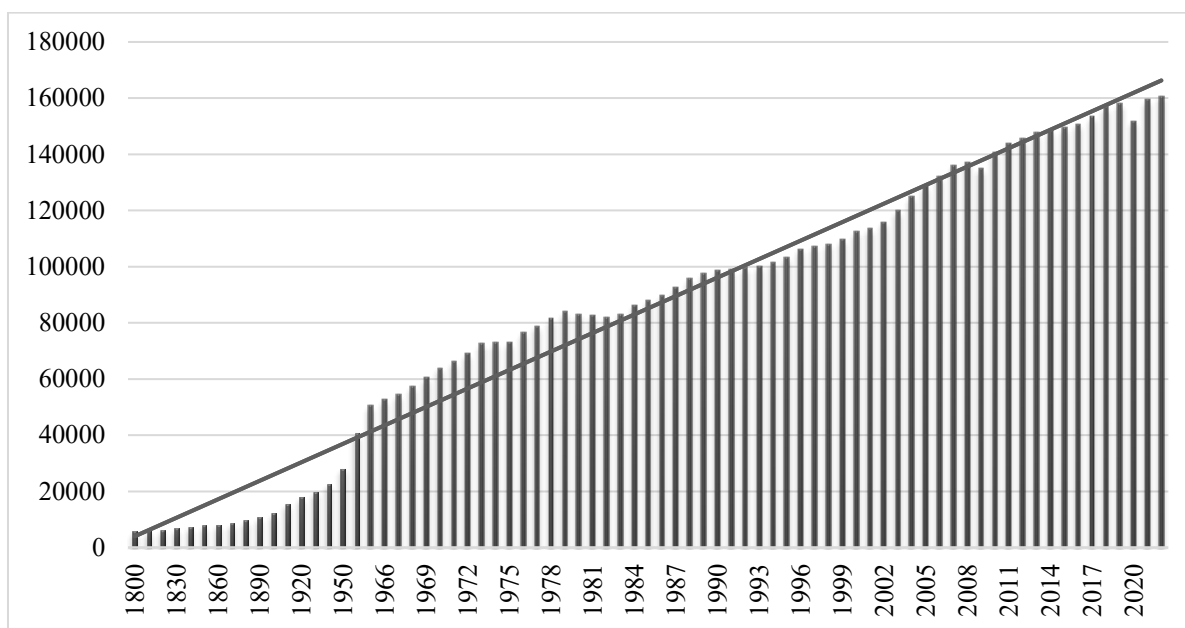


Рис. 1. Мировое потребление первичной энергии в динамике [3]

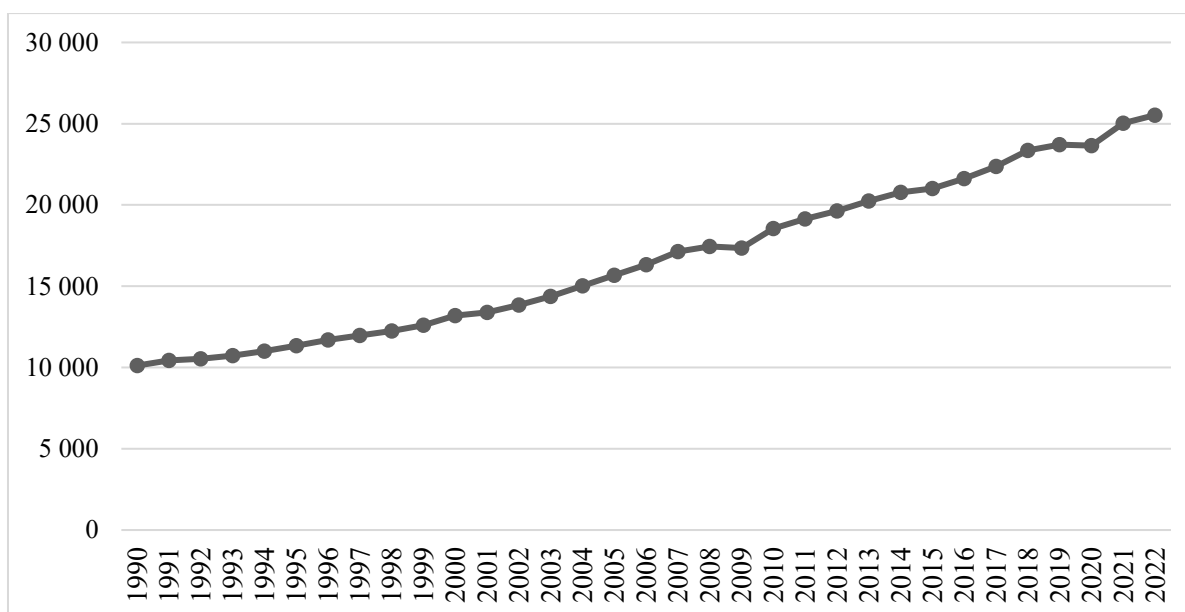


Рис. 2. Мировое потребление электроэнергии в динамике

Проблема глобального ресурсного дефицита является объективной, но отнюдь не единственной движущей силой формирования рынка водорода как энергоносителя. Геополитические факторы играют роль векторов, определяющих и формирующих направления и тренды развития данного - зарождающегося на текущий момент – рынка. Классифицировать такие геополитические «драйверы» применительно к водородному рынку предлагается следующим образом:

- «Пределы роста» капиталистической системы. Капиталистическая система, доминирующая в мировом экономическом пространстве, характеризуется потребностью

в постоянной экспансии. Если в середине XX - начале XIX вв, в эпоху глобализации, расширение капитализма во многом происходило за счет формирования глобальных транснациональных рынков, то сейчас, по многим признакам, капитализм приближается к пределам возможностей своего роста. Вследствие этого, для нахождения новых путей развития, необходимо развитие новых «ниш», куда могли бы направляться масштабные инвестиции в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах. В этом контексте, водородная энергетика выступает «искусственно конструируемой» масштабной «нишей» для долгосрочных капиталовложений. Это требует соответствующего нормативного и общественного сознания, что позволяет объяснить, в частности, активное продвижение «зеленой энергетике» на государственном уровне многими странами, в особенности европейскими, и тренды на низкоуглеродное устойчивое развитие.

- Энергетическая безопасность и технологический суверенитет. Важным геополитическим фактором выступает стремление ведущих стран к обеспечению национальной энергетической автономии и технологического лидерства на этапе формирования низкоуглеродной экономики в условиях переориентации мировой экономики от модели глобализации к трендам на регионализацию и фрагментацию.

Рынок водорода формируется в соответствии с данными трендами: основываясь на статистических данных экспорта и импорта водорода [11], можно выделить «водородные центры» (европейский, азиатский, североамериканский) с различными системами сертификациями «цветов» водорода, подходами к определению углеродного следа, регионализацией поставок в рамках «близких» альянсов (ЕС – Северная Африка, Япония – Австралия и пр.) [12, с.17-32; 13; 14, с. 28].

В части развития технологий, страны, способные занять лидирующие позиции на рынке водородных технологий (водородные топливные элементы, электролизеры, системы улавливания и хранения углерода) станут ведущими игроками на формирующемся рынке, определяя его стандарты.

- Климатические императивы. На сегодняшний день среди мировой общественности доминирует парадигма о ключевой роли антропогенного фактора в изменении климата, проявляющемся в глобальном потеплении. Хотя данная концепция в научных кругах вызывает дискуссии, статистические данные фиксируют повышение средней температуры на Земле с середины XIX в на $1,2^{\circ}\text{C}$ [7], а также удвоение мировых объемов выбросов углекислого газа только с 1990 г. по настоящее время в 2 раза [8]. В этой связи, принимаются международные инициативы, направленные на создание нормативной базы, обязывающей страны декларировать цели по декарбонизации и де факто формирующие искусственный спрос на низкоуглеродные источники энергии и технологии, в число которых входит и водород. К числу таких соглашений относятся: Киотский протокол 2005-2020 гг.; Парижское соглашение 2015 г., ограничивающее рост температуры до $1.5-2^{\circ}\text{C}$; Цели устойчивого развития ООН, декларирующие резкое увеличение доли возобновляемых источников энергии (ВИЭ) к 2030 г.; соглашения, подписанные в рамках Конвенции ООН по изменению климата в 2021 г. [5]. Кроме того, в ряде стран на законодательном уровне вводятся квоты на выбросы углекислого газа (например, EU ETS - European Union Emissions Trading System), механизмы регулирования углеродных границ (например, в ЕС это т.н. «углеродный налог» - «Carbon Border Adjustment Mechanism», (CBAM)). Тем самым, инвестиции в низкоуглеродную энергетiku становятся нормативным требованием.

Таким образом, геополитические детерминанты выступают «нерыночными» факторами формирования рынка водорода, а спрос во многом искусственно инспирируется политическими решениями ключевых стран.

Геоэкономические аспекты формирования мирового рынка водорода представляют собой специфические экономические механизмы, создающие контуры рынка.

Применительно к рынку водорода, к числу геоэкономических детерминантов, оказывающих наибольшее влияние на его формирование, можно отнести следующие:

- Стандарты как нетарифные барьеры. На сегодняшний день отсутствуют единые международные определения «зеленого», «голубого», «желтого» и пр. видов водород, равно как и единые международные методологии расчета углеродного следа [4]. Существующие национальные системы сертификации водорода (в ЕС, Великобритании, Японии, США, Китае и пр.) конкурируют между собой, создавая торговые барьеры, повышая транзакционные издержки и де факто выступая инструментом протекционизма. Например, Европейская таксономия, устанавливающая низкие лимиты на углеродный след на протяжении всего жизненного цикла, является одной из самых жестких. США и страны Азии применяют более широкую трактовку понятия «низкоуглеродный водород», относя к нему не только «зеленый» (т.е. получаемый методом электролиза энергии возобновляемых источников (ВИЭ)), но и «голубой» (получаемый методом риформинга метана) водород [14, с. 28]. Соответствие тем или иным национальным стандартам является ключевым параметром для доступа на данный рынок, что создает конкурентное преимущество для «дружественных» поставщиков и исключает иных.

- Государственное финансирование низкоуглеродных водородных технологий. Особую значимость на текущем этапе зарождения рынка водорода для ведущих стран принимает обретение контроля над наиболее технологичными звеньями водородной цепочки создания стоимости (производство электролизеров, технологии хранения, транспортировки). В числе стран, предоставляющих государственные субсидии и налоговые льготы на развитие водородных технологий, направленных на создание полных национальных технологических циклов, - США, ЕС, Китай [15].

Основные субсидии, предлагаемые производителям водорода в США, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Государственные программы по развитию сектора производства водорода в США

Меры государственной поддержки	Характеристика
Кредиты на производство «чистого» водорода (Clean Hydrogen Credit)	За тонну водорода предоставляется производственная помощь в зависимости от углеродного следа (в кг CO ₂ на кг водорода): 2,5-4 кг CO ₂ = 0,60 доллара США 1,5-2,5 кг CO ₂ = 0,75 доллара США 0,45-1,5 кг CO ₂ = 1,00 доллара США <0,45 кг CO ₂ = 3,00 доллара США
Кредиты на внедрение технологий улавливания углекислого газа	Налоговый кредит в размере 85 долларов США за тонну улавливаемого углекислого газа
Энергетический кредит (Energy Credit)	Налоговые вычеты при инвестициях в производственные мощности. Следующие инвестиционные налоговые льготы предоставляются в зависимости от углеродного следа (в кг выбросов CO ₂ в течение жизненного цикла на кг произведенного водорода): 2,5-4 кг CO ₂ - 6% 1,5-2,5 кг CO ₂ - 7,5% 0,45-1,5 кг CO ₂ - 10% <0,45 кг CO ₂ - 30%

Схожие государственные меры по поддержке развития производства водорода приняты и в странах ЕС. В их числе: Механизм урегулирования кризисов, обусловленных переходным периодом (Temporary Crisis and Transition Framework (TCTF)), обеспечивающий государственную поддержку от 150 млн евро до 350 млн евро на создание производств с использованием экологически чистых технологий; законопроект, поддерживающий развитие экологически чистых технологий (Net Zero Industry Act); инициатива «Совместное предприятие по производству чистого водорода» (Clean Hydrogen Joint Undertaking) – сотрудничество между государственным и частным сектором по части разработки водородных технологий [15].

Из этого следует, что в странах, первоначально инспирировавших развитие «зеленой энергетики» (и водородной энергетики, в частности), роль государства имеет определяющее значение в формировании сектора производства водорода, задает вектор его развитию, основываясь, во многом, на нерыночных факторах.

- Формирование инфраструктурных коридоров. Инвестиции в специализированную «водородную» инфраструктуру (трубопроводы, транспорт, портовые хабы) фактически закрепляют за будущими производителями те или иные рынки сбыта, ограничивая формирования глобального рынка под влиянием рыночных факторов.

Таким образом, под влиянием геоэкономических факторов формирование рынка водорода происходит в направлении создания преимущественно региональных проектов, отвечающих стратегическим интересам отдельных государств или блоков.

Рассмотрение детерминант в их взаимосвязи позволяет охарактеризовать контуры архитектуры мирового рынка водорода на этапе его становления. Ключевое значение имеет либо их синергетическое, либо конфликтное взаимодействие.

Например, геополитический фактор энергетической безопасности для ЕС связан с геоэкономическим фактором стандартизации: стремясь диверсифицировать поставки, ЕС вместе с тем ужесточает требования к углеродному следу водорода, не допуская на рынок производителей «грязного» водорода. В свою очередь, это способствует внедрению государственных программ финансирования внутреннего производства экологически чистого водорода и реконфигурации цепочек создания стоимости на локальных или подходящих по критерию углеродного следа поставщиков.

Азиатско-Тихоокеанский регион отличается иными преобладающими на водородном рынке детерминантами. Так, стремление Китая к достижению технологического суверенитета в водородных технологиях сочетается с более гибким подходом к стандартизации водорода и ориентацией на обеспечение растущего спроса промышленности, что потенциально предоставляет возможность для импорта «голубого» водорода [1, с. 31].

Таким образом, результатом взаимодействия рассмотренных детерминант формирования рынка водорода выступает не возникновение глобального рынка (как, например, рынок нефти), а возникновение системы фрагментированных кластеров:

- Евроатлантического, характеризующегося доминированием жестких углеродных стандартов, значительными программами государственной поддержки и фокусом на «зеленый» водород;

- Азиатско-Тихоокеанского, характеризующегося более низкими экологическими стандартами применительно к водороду, высоким спросом со стороны промышленности, конкуренцией технологических моделей (Китай и Япония);

- Потенциальные альтернативные кластеры (в рамках ЕАЭС, БРИСК+), которые имеют потенциал к формированию по принципу создания альтернативных водородных систем сертификации, замкнутых логистических цепочек, основанных на критериях «дружественности» и взаимодополняемости ресурсов (например, СПГ – ВИЭ – водородные технологии).

Данная фрагментация водородного рынка уже на этапе его формирования является следствием того, что данный рынок формируется не под воздействием чисто рыночных факторов, а «сверху» - через политические решения и геоэкономические инструменты, что является подтверждением тенденции к регионализации мировой экономики.

Проведенный анализ факторов, определяющих вектор развития мирового рынка водорода, позволяет сделать следующие выводы:

- в современных реалиях формирование мирового водорода происходит под влиянием не стихийных факторов: первичными являются геополитические цели ключевых акторов, а технологический прогресс выступает необходимым, но не достаточным условием;

- рассмотренные категории геополитических и геоэкономических детерминант формирования рынка взаимосвязаны; их взаимодействие выражается в комплексном системном эффекте – структурной фрагментации рынка водорода уже на этапе его зарождения;

- в условиях деглобализации контуры низкоуглеродной экономики (в т.ч. формирующейся водородной энергетики) определяются не универсальными экономическими законами, а региональной спецификой – в зависимости от сочетания тех или иных детерминантов, что влечет возникновение конкурирующих макрорегионов или кластеров с различными «правилами игры».

В этих условиях, для России, обладающей как ресурсной базой для производства водорода, так технологическим потенциалом в водородной сфере, успешная стратегия интеграции в формирующийся рынок водорода заключается, главным образом, не в снижении стоимости производства низкоуглеродного водорода (ключевой параметр - Levelized Cost of Hydrogen - LCOH), а в разработке стратегии, способной адаптироваться под изменяющиеся геополитические условия, где конкурентоспособность определяется способностью интегрирования в технологические, нормативные, логистические блоки, развитием полных национальных цепочек создания стоимости, формированием дружественных альянсов.

Таким образом, формирующийся мировой рынок водорода не является продуктом автономных экономических процессов, он формируется под мощным влиянием политических решений, стратегий национальной безопасности и конкурентной борьбы за технологическое лидерство. Отсутствие комплексного понимания взаимосвязи этих факторов создает риски ошибочных стратегий для государств и корпораций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вечкинзова Е.А. Обзор мировых и российских тенденций развития водородной энергетики / Е.А. Вечкинзова, Л.П. Стеблякова, Е.В. Сумарокова // Управление. – 2022.- № 10 (4). – С. 26-37.
2. Гайда, И. Низкоуглеродный водород из природного газа: глобальная перспектива и возможности для России / И. Гайда, Ю. Мельников, Ю. Ляшик // М.: ЦЭМШУ СКОЛКОВО. – 2022. – С. 6-10.
3. Дегтярев К.С. Ключевые тенденции потребления энергии в XXI веке / К.С. Дегтярев // Энергетическая политика: реф. журн. – 2021. – N 5 (159). – С. 54-63
4. Классификация водорода по цвету // neftegaz.ru: сайт / «Neftegaz.RU». – URL: <https://neftegaz.ru/tech-library/energoresursy-toplivo/672526-klassifikatsiya-vodoroda-po-tsvetu/> (дата обращения: 08.02.2026).
5. КС-26: Совместные действия на благо нашей планеты [Электронный ресурс] // un.org: сайт / Организация Объединенных Наций (ООН). - URL: <https://www.un.org/ru/climatechange/cop26> (дата обращения: 08.02.2026).
6. Общее потребление электроэнергии [Электронный ресурс] // energystats.enerdata.net: сайт / Enerdata. - URL: <https://energystats.enerdata.net/total-energy/world-consumption-statistics.html> (дата обращения: 08.02.2026).
7. Основные факты и данные об изменении климата: Повышение температуры [Электронный ресурс] // un.org: сайт / Организация Объединенных Наций (ООН). - URL: <https://www.un.org/ru/climatechange/science/key-findings> (дата обращения: 08.02.2026).

8. Цели в области устойчивого развития: Цель 13: Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями [Электронный ресурс] // un.org: сайт / Организация Объединенных Наций (ООН). - URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/climate-change/> (дата обращения: 08.02.2026).

9. Global direct primary energy consumption [Электронный ресурс] // ourworldindata.org: website / Our World in Data. - URL: <https://ourworldindata.org/grapher/global-primary-energy?time=2016..latest> (date of request: 08.02.2026).

10. Statistical Review of World Energy 2023: Global direct primary energy consumption [Электронный ресурс] // energyinst.org: website / Energy Institute. – URL: <https://www.energyinst.org/statistical-review> (date of request: 08.02.2026).

11. List of exported countries for the selected product in 2023 Product: 280410 Hydrogen [Электронный ресурс] // trademap.org: website / International Trade Centre (ITC). - URL: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c643%7c%7c%7c%7c280410%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1 (date of request: 08.02.2026).

12. APEC Sub-Committee on Standards and Conformance: Low-Carbon Hydrogen International Standard [Электронный ресурс] // appec.org: website / Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). - URL: <https://www.appec.org/publications/2022/07/low-carbon-hydrogen-international-standard-post-workshop-report> (date of request: 08.02.2026).

13. European Commission: Renewable Energy – Recast to 2030 (RED II) [Электронный ресурс] // commission.europa.eu: website / Joint Research Centre. - URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/welcome-jec-website/reference-regulatory-framework/renewable-energy-recast-2030-red-ii_en (date of request: 08.02.2026).

14. IRENA: Creating a global hydrogen market certification to enable trade, 2023 [Электронный ресурс] // irena.org: website / International Renewable Energy Agency (IRENA). - URL: <https://www.irena.org/Publications/2023/Jan/Creating-a-global-hydrogen-market-Certification-to-enable-trade> (date of request: 08.02.2026).

15. Hydrogen subsidies in the EU, Norway, and the US [Электронный ресурс] // menon.no: website / MENON ECONOMICS AS. – URL: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2023-48-Hydrogen-subsidy-regimes.pdf> (date of request: 08.02.2026).

A SYSTEMATIC ANALYSIS OF THE GEOPOLITICAL AND GEO-ECONOMIC DETERMINANTS OF THE FORMATION OF THE GLOBAL HYDROGEN MARKET

Annotation. The article is devoted to a systematic analysis of the factors of formation (determinants) of the global hydrogen market. The methodology used is based on a comparative analysis of statistical data, strategic documents and the regulatory framework of key countries in the field of hydrogen market development. As a result of the study, it was found that the fundamental factor is the structural growth of global energy consumption, but the market architecture is shaped by geopolitical and geo-economic factors that cause fragmentation of the global hydrogen market already at the stage of its inception. The conclusion is made about the dominant role of non-price competitive factors in the emerging hydrogen market.

Keywords: hydrogen market, energy consumption, geo-economic fragmentation, geopolitics, low-carbon economy.

Rudofilova D.P.

Scientific adviser: Davlianidze Ya.S., Candidate of Economic Sciences, associate professor
Donetsk State University

E-mail: d.p.r@list.ru

УДК 338.1

ПОКОЛЕНИЕ Z В ОРГАНИЗАЦИИ: АНАЛИЗ ПРИЧИН ТЕКУЧЕСТИ И РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ

Садах Д. Д.

*Научный руководитель: Комарницкая Е.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье исследуются особенности профессионального поведения поколения Z в современной трудовой деятельности. С помощью анкетного опроса сформирован мотивационный профиль представителей этого поколения, выявлены ключевые факторы привлечения и удержания: профессиональное развитие, материальное стимулирование, интересные задачи, комфортный коллектив, гибкий график, карьерный рост. На основе полученных результатов разработаны рекомендации по созданию эффективной системы мотивации, направленной на повышение вовлеченности поколения Z. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных решений руководителями для оптимизации трудовой среды и снижения текучести кадров.

Ключевые слова: трудоустройство, поколение Z, теория поколений, мотивация, рынок труда.

Актуальность темы обусловлена фундаментальными сдвигами в структуре рабочей силы, связанными с выходом на рынок труда поколения Z (1997–2012 гг. рождения). У данной возрастной группы сформирована своя система приоритетов и личных взглядов на жизнь, выработанная под влиянием воздействия множества окружающих факторов эпохи. Понимание карьерных ожиданий, ценностных установок и моделей поведения современной молодежи становится важнейшим фактором конкурентоспособности организаций. Исследование призвано заполнить указанные пробелы, предложив системный взгляд на трудовые установки поколения Z и инструменты их эффективной интеграции в современные организации.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические основы поколенческого подхода заложены в работах американских исследователей У. Штрауса и Н. Хоува [13], которые сформулировали концепцию поколений, опираясь на события американской истории и особенности «среднего класса». В российской науке адаптация теории к отечественному контексту осуществлена Ю. А. Левадой [8], Е. Шамис и А. Антиповым [11], которые соотнесли границы поколений с ключевыми событиями российской истории. Ряд недавних исследований изучают характеристики представителей поколения Z, их ценности (В. В. Лизовская [9]), их отношение к работе и организациям (Ю. В. Бельская [1], R. Dwivedula [12]), способы их адаптации на рабочем месте (Е. Ю. Ганьшина [2], С. Surugiu [14]), а также их сходства и различия с другими поколениями (В. В. Радаев [10], Е. С. Дашкова [3]).

Цель работы заключается в выявлении особенностей трудовой мотивации поколения Z и разработке модели мотивации, направленной на повышение их вовлеченности и продуктивности. Для этого были решены следующие задачи: проведен анализ теоретических подходов; эмпирическим путем выявлены ценностные ориентации поколения Z в трудовой сфере; сформулирована модель мотивации, учитывающая выявленные потребности.

Результаты исследования. Эмпирической базой послужили данные опроса студентов в возрасте 18-25 лет, проведенного в январе 2026 года. Анализ ответов позволил обобщить ценностные запросы респондентов и разработать практические рекомендации. Для выявления специфики ценностных ориентаций на трудовую деятельность и мотивации поведения представителей поколения Z были определены следующие аспекты: ожидания от работодателя и факторы, влияющие на решение об увольнении; восприятие организационной структуры и коммуникации с руководителем;

требования к условиям труда; готовность к обучению, обмену знаниями и информацией; отношение к наставничеству и авторитетам; социальные ориентиры, готовность к лидерству и работе в команде; выявление потенциальных точек напряжения в межпоколенческом взаимодействии. Полученные результаты позволили обобщить ценностные запросы на труд и профессиональную реализацию представителей поколения Z.

Прежде всего обращает на себя внимание высокая степень вовлечённости студентов в трудовую деятельность уже на этапе обучения. Согласно результатам опроса 33% респондентов учатся и ищут работу, 25,5% – учатся и работают неполный рабочий день, 20,2% – учатся и работают полный рабочий день. Студенты в 18-20 лет совмещают учёбу с работой или активным поиском вакансий, что отражает запрос на ранний профессиональный опыт.

Для представителей поколения Z фактором мотивации в трудовой деятельности выступает внутреннее стремление к получению интересного опыта и к профессиональному росту. Кроме того, их трудовая активность обусловлена соответствием выполняемых задач их личным ценностям [12].

Основные причины, по которым поколение Z увольнялось с предыдущих мест работы (или планировало уволиться с текущего) представлены на рисунке 1.

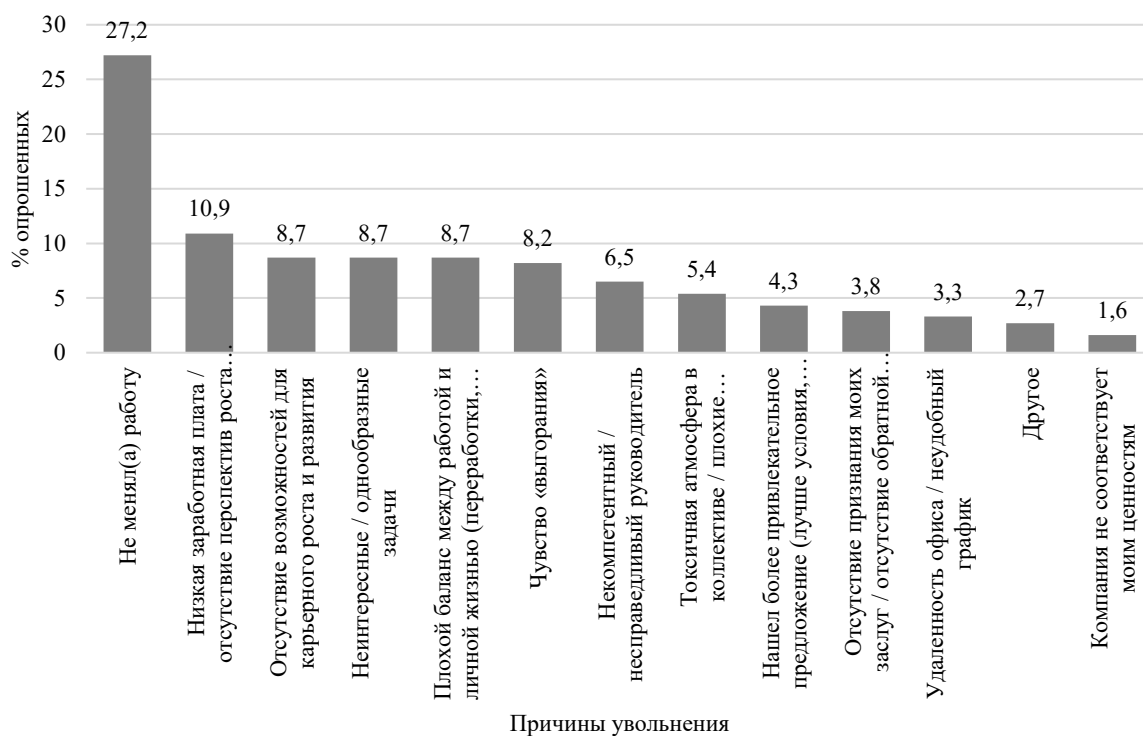


Рис. 1. Причины увольнения поколения Z

Анализ ответов респондентов позволяет сделать вывод о привязанности к текущему месту работы или незначительном опыте смены занятости среди опрошенных, поскольку более четверти опрошенных (27,2%) ни разу не меняли работу. Среди тех, кто сталкивался с необходимостью увольнения или рассматривает такую возможность, главную роль занимают факторы, связанные с материальной мотивацией и содержанием труда. Наиболее часто упоминаемой причиной является «низкая заработная плата / отсутствие перспектив роста дохода» – этот вариант выбрали 10,9% респондентов. Далее с одинаковым показателем в 8,7% следуют три взаимосвязанных фактора, характеризующих качество трудовой жизни: «отсутствие возможностей для карьерного

роста и развития», «неинтересные / однообразные задачи», «плохой баланс между работой и личной жизнью (переработки, отсутствие гибкого графика)». Несколько реже (8,2%), респонденты указывали «чувство выгорания». Это подтверждает высокую чувствительность поколения Z к психологическому комфорту. Примечательно, что проблемы межличностного взаимодействия и управления оказались менее весомыми, чем содержательные аспекты работы. Так, «некомпетентный / несправедливый руководитель» стал причиной увольнения для 6,5% опрошенных, а «токсичная атмосфера в коллективе» – для 5,4%. Наименьшее влияние на решение об увольнении оказали ценностные расхождения с компанией (1,6%) и удаленность офиса (3,3%). Вариант «другое» был выбран лишь 2,7% респондентов, что свидетельствует о полноте предложенных вариантов ответов.

Таким образом, при принятии решения о смене работы для поколения Z на первом месте стоят достойная оплата и перспективы, за которыми следуют интересные задачи и уважение к личному времени.

Для оценки уровня лояльности и склонности к смене мест труда респондентам был задан вопрос: «Если вы меняли работу, то как долго в среднем вы задерживались на каждом месте?» Полученные данные позволяют судить не только о фактической текучести, но и о карьерных траекториях, характерных для поколения Z. Распределение ответов представлено на рисунке 2.

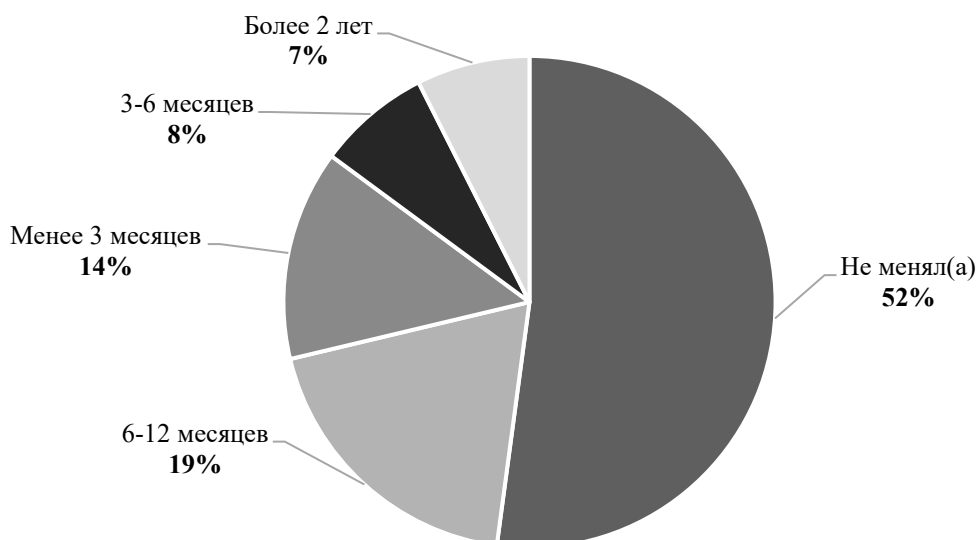


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Если вы меняли работу, то как долго в среднем вы задерживались на каждом месте?»

Данные демонстрируют выраженную неоднородность в длительности трудовой занятости среди поколения Z. При этом более половины респондентов (52%) не имели опыта смены работы, что может свидетельствовать о сравнительно молодом возрасте участников опроса, преобладании первых мест трудоустройства в выборке либо устойчивостью сложившихся трудовых отношений.

На вопрос о значимости учёта мнения младшего специалиста при принятии решений получены следующие ответы: «скорее важно, но я понимаю, что окончательное решение за руководителем» – 77% опрошенных; «крайне важно, ценность идеи не должна зависеть от должности» – 13,1%; «не очень важно, у руководителя больше опыта и ответственности» – 9,8%. Результаты показывают, что большинство респондентов (77%) поддерживает диалог с младшими специалистами, но сохраняет чёткое понимание

роли руководителя в принятии окончательных решений. Значительная часть опрошенных (13,1%) придерживается более прогрессивных взглядов, считая, что ценность идеи не должна зависеть от должностного статуса её автора. Небольшая доля респондентов (9,8%) склоняется к традиционному пониманию управления, ставя во главу угла накопленный опыт и личную ответственность руководителя.

Главным признаком «здоровой рабочей атмосферы» в коллективе респонденты выбрали возможность открыто высказывать своё мнение и не бояться ошибок – так ответили 35,9% опрошенных. Следовательно, для большинства сотрудников важна психологическая безопасность. Вторым по значимости фактором стала взаимопомощь и поддержка коллег – его отметили 26,6% участников опроса. Далее идут два равнозначных аспекта, каждый из которых набрал 13,3% – отсутствие тотального контроля и чёткое разделение рабочего и личного времени. Наименьшую долю ответов (10,9%) получило упоминание об отсутствии интриг, сплетен и «офисного рабства». Несмотря на меньшую выраженность, этот фактор также указывает на стремление сотрудников к работе в среде, свободной от деструктивного поведения и нездоровых взаимоотношений.

В рамках исследования ценностных установок поколения Z в сфере трудовой деятельности был задан вопрос о предпочтительной модели карьерного развития. Респондентам предлагалось выбрать одно из пяти утверждений, наиболее точно отражающее их отношение к карьере. Результаты представлены на рисунке 3. 66% опрошенных готовы долго работать в одной компании, если она предоставляет хорошие условия и развитие. Около 17% респондентов ответили, что желают найти работу, которая позволит быстро освоить новые навыки, а потом двигаться дальше. 7,4% готовы часто менять работу в поисках лучшей должности, зарплаты или интересных задач и 6,4% предпочитают проектную работу или фриланс, чтобы иметь больше свободы. Это отражает стремление к свободе в выборе задач и графика, желание контролировать условия труда, ориентацию на краткосрочные проекты вместо постоянной занятости. Следовательно, работодателям следует предлагать конкурентные условия для удержания сотрудников, создавать программы развития для тех, кто стремится к росту, учитывать потребность в мобильности и автономности у части работников.



Рис. 3. Карьерные ориентации поколения Z

Потребности сотрудников разнообразны, и то, что может мотивировать одного сотрудника, не обязательно мотивирует других. Для повышения вовлеченности менеджерам следует сосредоточиться на создании баланса между вкладом сотрудника в организацию и его личным удовлетворением [14].

В рамках исследования был задан вопрос о ценностном отношении к опыту старших поколений в профессиональной среде. Респондентам предлагалось выбрать одно из четырёх утверждений, наиболее соответствующее их взглядам. Абсолютное большинство респондентов (57,4%) придерживаются позиции, признающей уважение к опыту, но указывающее на устаревание многих методов работы старших коллег. Лишь 16,4% респондентов безоговорочно признают ценность опыта старших коллег. 14,8% опрошенных затруднились с выбором и 11,5% отдали предпочтение молодым кадрам, считая, что скорость и гибкость важнее накопленного опыта.

Анализ ответов на открытые вопросы анкеты показало значительное расхождение между представлениями работодателей и самоидентификацией поколения Z. Опрашиваемые указали на тенденцию к их оценке через призму стереотипов, таких как «лень» и «инфантильность». Работники поколения Z часто воспринимаются как безответственные и незаинтересованные в конкретных задачах, требующих как умственных, так и физических усилий. В то же время, сами представители поколения Z интерпретируют подобное поведение как отказ от участия в неэффективных процессах и отстаивание достойных условий труда.

Респонденты выделили ряд важных факторов, необходимых для привлечения и удержания представителей поколения Z. Среди них – благоприятная организационная культура с открытой коммуникацией и уважением к мнению сотрудников, гибкость графика, баланс между работой и личной жизнью, отказ от переработок в пользу качества жизни, справедливая и своевременная оплата труда, стабильность, перспективы карьерного роста, возможности для обучения и развития, а также комфортные условия труда и позитивная атмосфера в коллективе.

Разработка эффективных систем мотивации для поколений, которые в ближайшее время составят основную долю рынка рабочей силы, позволяет заблаговременно устранить проблемы с привлечением персонала, уровнем вовлеченности, а также эффективностью его работы. Если бизнес не учитывает особенности изменения рынка труда и не адаптируется к ним своевременно, возникает риск утечки ценных кадров [5].

Понимание работодателями ключевых потребностей поколения, готовящегося к выходу на рынок труда, является залогом их способности эффективно удовлетворять ожидания сотрудников, соответствовать корпоративным требованиям и успешно интегрировать представителей поколения Z [3]. Именно поэтому ведущие мировые консалтинговые агентства активно исследуют карьерные предпочтения этого поколения [14].

Таким образом, ключевым фактором мотивации поколения Z является стимулирующая рабочая среда [1]. Согласно опросу, наиболее значимыми выступают: компетентный руководитель, благоприятный климат в коллективе, достойная оплата труда, баланс работы и личной жизни, содержательные задачи, стабильность, гибкий график и возможность удаленной работы. Совокупность выделенных элементов объединены в модель мотивации на рисунке 4.

Поддерживающая коммуникация с руководством, основанная на открытости и эмпатии, определяет уровень вовлеченности. Ощущение собственной значимости и понимание целей работы укрепляют доверие к организации и способствуют активному участию сотрудников в её жизни [14].

Представители поколения Z ориентированы на профессиональный рост, ценят благоприятную рабочую атмосферу. Более того, молодые сотрудники стремятся к приобретению компетенций, открывающих перспективы продвижения. Поколение Z

нуждается в подтверждении ценности своего труда. Признание может выражаться как в индивидуализированных вознаграждениях, так и в моральном поощрении, однако финансовый мотиватор остается доминирующим [14].

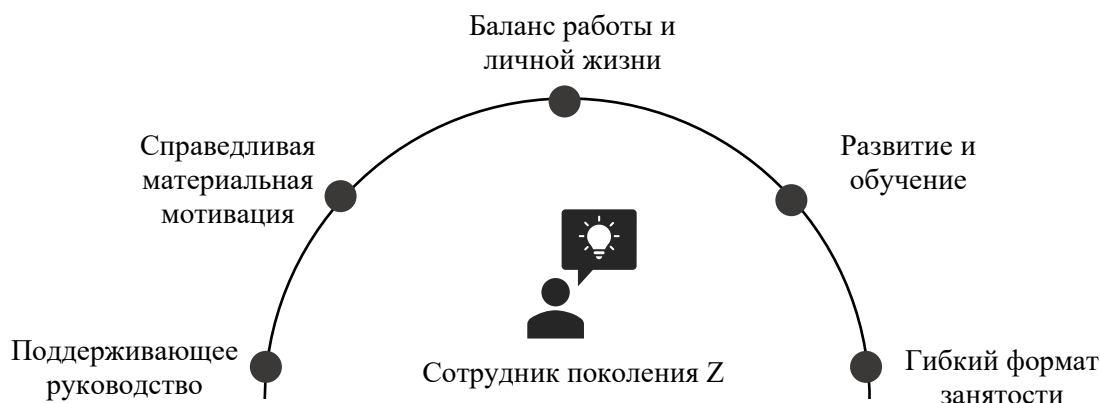


Рис. 4. Модель мотивации сотрудников поколения Z

Выводы. Результаты исследования показали, что мотивация представителей поколения Z на работе зависит от грамотного руководства, дружелюбной атмосферы в команде, справедливой оплаты труда, возможности находить баланс между карьерой и личной жизнью, а также от ощущения стабильности и наличия гибких вариантов занятости, таких как удаленная работа. Поскольку ценностные ориентиры молодежи в отношении труда меняются, при создании новых инструментов и подходов необходимо учитывать их уникальные особенности и потребности. Эта тенденция к адаптации управленческих инструментов будет усиливаться пропорционально увеличению доли молодых специалистов в составе трудовых ресурсов.

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.
2. Ганьшина Е. Ю. Какие методы работы с организационными изменениями поколение Z считает наиболее эффективными: взгляд на перспективу // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2022. – № 1 (167). – С. 263-281.
3. Дашкова Е. С., Трубникова О. М., Хромов Н. И. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 1. – С. 59-70.
4. Зинурова Р. И., Никитина Т. Н., Фатхуллина Л. З. Социальные практики и социально-психологические характеристики поколения Z (по результатам фокус-группового исследования) // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 476.
5. Касимова М. З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – № 3. – С. 335-346.
6. Комарницкая, Е. В. Оценка степени удовлетворенности потребительских ожиданий в цифровой среде / Е. В. Комарницкая // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1(343). – С. 20-26.
7. Комарницкая, Е. В. Потребительское поведение: институциональный аспект / Е. В. Комарницкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 2. – С. 3-8.
8. Левада Ю. А. Поколения XX века: возможности исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2001. – № 5(55). – С. 7-14.
9. Лизовская В. В. Особенности представителей поколения Z на рабочем месте // С58 Созидательная активность молодежи как стратегический ресурс государства. – 2023. – С. 302.
10. Радаев В. В. Миллениалы: Как меняется российское общество. М.: Издательский дом Высшей школы экономики. – 2019. – 224 с.
11. Шамис Е., Антипов, А. (2018). Теория поколений // Психология и бизнес. [Электронный ресурс] URL: <https://psycho.ru/library/2581>
12. Dwivedula R. Why is Generation Z motivated at work? A qualitative exploration // Global Business and Organizational Excellence. – 2025. – Т. 44. – № 3. – С. 38-49.

13. Strauss W., Howe N. Generations: The History Of America's Future, 1584 To 2069. – 1st edition. – New York: Harper Perennial. – 1991. – 540 с.

14. Surugiu C. et al. Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights //Administrative Sciences. – 2025. – Т. 15. – №. 1. – С. 1-24.

GENERATION Z IN AN ORGANIZATION: ANALYZING THE CAUSES OF TURNOVER AND DEVELOPING NEW APPROACHES TO MOTIVATION

Annotation. The article examines the features of the professional behavior of generation Z in modern work. With the help of a questionnaire survey, the motivational profile of representatives of this generation was formed, the key factors of attraction and retention were identified: professional development, financial incentives, interesting tasks, comfortable team, flexible schedule, career growth. Based on the results obtained, recommendations have been developed for creating an effective motivation system aimed at increasing the involvement of generation Z. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed solutions by managers to optimize the work environment and reduce staff turnover.

Keywords: employment, generation Z, theory of generations, motivation, labor market.

Sadakh D. D.

Scientific supervisor: Komarnitskaya E. V., Candidate of Economics, Associate Professor
Donetsk State University

E-mail: sadahdasha@rambler.ru

УДК 74:60.524

ДИЗАЙН ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ: КАК ГРАФИЧЕСКИЙ ДИЗАЙН МОЖЕТ СПОСОБСТВОВАТЬ СОЦИАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Самсонова В.Э.

Научный руководитель: Радионова Э.Д., доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»

Аннотация. В данной статье исследуется влияние графического дизайна на катализацию социальных изменений. Изучается его применение в активизме, информационных кампаниях и инициативах, направленных на улучшение общества, как дизайн выходит за рамки эстетической привлекательности, становясь мощным инструментом коммуникации, мобилизации и защиты интересов. Данное исследование рассматривает влияние дизайна, направленного на достижение позитивных социальных изменений.

Ключевые слова: общество, социальное воздействие, графический дизайн, психология, визуальная коммуникация.

Вступление. В условиях все более сложного и взаимосвязанного мира социальные проблемы, начиная от изменения климата и социальной несправедливости и заканчивая кризисами в области общественного здравоохранения, требуют срочного внимания и коллективных действий. Хотя информация стала доступнее, чем когда-либо, преобразование этой осведомленности в значимые социальные изменения остается серьезной проблемой. Этот разрыв между знанием и вовлеченностью составляет суть данной исследовательской проблемы. Графический дизайн, благодаря своей способности визуальное, эмоциональное и запоминающе передавать сложные идеи, обладает уникальным потенциалом для преодоления этого разрыва. Однако систематическое понимание и стратегическое применение графического дизайна для социального воздействия по-прежнему требуют более углубленного исследования.

Цель данной статьи – исследовать и сформулировать многогранную роль графического дизайна в стимулировании социальных изменений. Будет рассмотрено его применение в активистских и информационных кампаниях, проанализированы успешные примеры и основные принципы, которые способствуют его эффективности. Обобщая существующие знания и выделяя новые тенденции, данное исследование стремится к более четкому пониманию графического дизайна как мощной силы позитивных социальных преобразований.

Основная часть. Значение графического дизайна в формировании общественного мнения и поведения неоспоримо. На протяжении всей истории визуальная коммуникация играла решающую роль в формировании движений, от политических плакатов начала 20-го века до современного цифрового активизма.



Рисунок 1. Плакат 1920 «Ты записался добровольцем?» Моор Д.

В современном обществе наблюдается всплеск визуально ориентированных нарративов в социальных сетях, что делает роль графического дизайна еще более важной. Организации и отдельные лица все чаще признают силу дизайна в усилении сообщений, развитии эмпатии и вдохновении на действия. Современные подходы часто включают создание убедительных визуальных образов для кампаний, инфографики для упрощения данных и брендинга для некоммерческих организаций. Однако стратегическая интеграция дизайн-мышления в самую ткань инициатив по социальным изменениям, выходящая за рамки простого визуального представления, является областью, требующей дальнейшего развития.

Нерешенные аспекты общей проблемы. Хотя многие успешные кампании используют графический дизайн, всеобъемлющая концепция понимания того, как дизайн эффективно способствует социальным изменениям, остается не до конца раскрытой. Сохраняются конкретные вопросы, касающиеся:

1. Психологических механизмов, посредством которых визуальные элементы вызывают эмоциональные реакции и мотивируют к действию.
2. Этических соображений и потенциальных ловушек использования дизайна в социальных целях.
3. Разработки стандартизированных методологий для создания дизайна, оказывающего влияние, которые были бы масштабируемыми и адаптируемыми к различным социальным проблемам и культурным контекстам [2].

Стратегическая сила визуальной коммуникации для социальных изменений. Эффективность графического дизайна в стимулировании социальных изменений обусловлена его способностью лаконично передавать информацию, вызывать эмоциональный отклик и способствовать формированию чувства общности и общей цели [6].

В своей основе социальные изменения часто опираются на пробуждение эмпатии и желания лучшего будущего. Графический дизайн превосходно справляется с созданием убедительных визуальных повествований, которые преодолевают интеллектуальные барьеры и воздействуют на людей на эмоциональном уровне [1].

Эмоциональные триггеры: Стратегическое использование цветовых палитр, изображений и типографики может напрямую влиять на эмоциональное состояние [8]. Например, резкие, контрастные цвета и смелый шрифт могут создать ощущение срочности в экологических кампаниях (например, визуальные материалы Greenpeace, привлекающие внимание к загрязнению окружающей среды), в то время как более мягкие, теплые тона и человекоцентричная фотография могут способствовать развитию сострадания в кампаниях в защиту беженцев или уязвимых групп населения.



Рисунок 2. Плакат Greenpeace «There is still time» Сильвестер О.

Повествование историй: Инфографика, иллюстрированные истории и впечатляющие фотографии позволяют дизайнерам сжимать сложные проблемы в понятные и эмоционально насыщенные повествования. Знаменитая фотография «Мать-мигрантка» Доротеи Ланж, будучи продуктом документальной фотографии, иллюстрирует силу одного визуального образа в передаче огромных страданий и призывах к социальным реформам. Современные аналоги можно найти в лагерях.

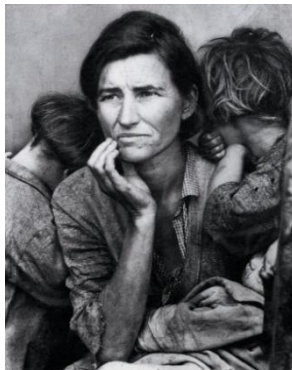


Рисунок 3. Фотография «Мать-мигрантка» Ланж Д.

Символизм и метафора: Мощные символы и метафоры могут упростить сложные проблемы и создать легко узнаваемые точки опоры [3].

Красная лента стала общепонятным символом осведомленности о ВИЧ/СПИДе, мгновенно выражая солидарность и продвигая информацию о здравоохранении. Аналогично, символ мира или поднятый кулак стали мощным визуальным средством для обозначения более широких социальных движений.

Помимо эмоционального воздействия, графический дизайн играет важную роль в широком распространении сообщений и мотивации коллективных действий.

Дизайн кампаний и брендинг: Эффективные кампании по социальным изменениям опираются на сильную, последовательную визуальную идентичность. Это включает в себя отличительные логотипы, цветовые схемы и визуальные стили, которые создают узнаваемость и запоминаемость. Такие организации, как Amnesty International и Всемирный фонд дикой природы (WWF), создали мощные визуальные бренды, которые воплощают их миссии и делают их коммуникации мгновенно узнаваемыми, способствуя доверию и вовлечению [5].

Информационный дизайн и визуализация данных: Сложные данные, связанные с социальными проблемами (например, статистика изменения климата, уровень бедности или неравенство в здравоохранении), могут быть пугающими. Инфографика и визуализация данных переводят эту информацию в доступные форматы, облегчая общественности понимание масштаба и срочности проблем. Работа таких организаций, как Information is Beautiful Awards, демонстрирует, как данные могут быть визуальными представлены для информирования и вдохновения. [10]

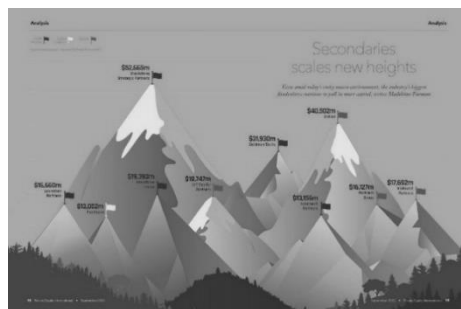


Рисунок 4. Рейтинг Secondaries Investor 50 (SI 50) Скопер М.

Социальные сети и цифровой активизм: В цифровую эпоху графический дизайн имеет решающее значение для создания контента, которым можно делиться и который может стать вирусным. Мемы, короткие анимационные видеоролики и привлекательная графика для таких платформ, как ВКонтакте, Мах и Rutube, являются важными инструментами для повышения осведомленности и мобилизации онлайн-сообществ.

Материалы для протестов и защиты прав: Плакаты, баннеры, листовки и дизайн футболок остаются важными инструментами для физических протестов и низового активизма. Их визуальное воздействие может привлечь внимание СМИ, четко донести требования и способствовать формированию чувства коллективной идентичности среди участников.

Этические соображения и ответственный дизайн. Хотя графический дизайн является мощным инструментом добра, его применение в социальных изменениях также влечет за собой этические обязанности [3].

Избегание формального представительства и искажения информации: дизайнеры должны помнить о том, чтобы не увековечивать стереотипы и не искажать информацию об уязвимых группах. Подлинное представительство и сотрудничество с затронутыми сообществами имеют решающее значение.

Этика убеждения: понимание того, как дизайн влияет на восприятие, поднимает вопросы о манипуляции. Дизайнеры, стремящиеся к социальному воздействию, должны стремиться к прозрачности и избегать обманных практик [9]. Основное внимание должно быть сосредоточено на образовании и расширении прав и возможностей, а не на принуждении.

Доступность и инклюзивность: дизайн, направленный на социальное благо, должен быть доступен для всех. Это включает в себя учет потребностей пользователей с ограниченными возможностями, говорящих на разных языках и имеющих разный уровень цифровой грамотности [7]. Крайне важны цветовой контраст, альтернативный текст для изображений и четкая структура.

Измерение воздействия: качественное воздействие очевидно во многих случаях, количественная оценка прямого влияния графического дизайна на изменение поведения или сдвиги в политике представляет собой сложную задачу. Исследователи и практики все чаще ищут надежные методы измерения эффективности дизайнерских решений [4]. Например, исследования влияния визуальных материалов кампаний в области общественного здравоохранения на показатели вакцинации или ответственные потребительские привычки направлены на преодоление этого разрыва.

Выводы. В данной статье исследована решающая роль графического дизайна в стимулировании социальных изменений на примере его применения в активистских и информационных кампаниях. Было установлено, что эффективный дизайн, оказывающий социальное воздействие, выходит за рамки эстетики благодаря:

1. Вызыванию эмоций и сопереживания: посредством убедительных визуальных повествований, символики и понятных образов.

2. Усилению сообщений и мобилизации действий: посредством сильного брендинга кампании, доступного информационного дизайна, эффективного контента для социальных сетей и практических материалов для протестов.

3. Учету этических обязанностей: акцент на подлинном представлении, прозрачном убеждении и универсальной доступности.

Графический дизайн является хорошим инструментом для перевода сложных социальных проблем, преобразуя абстрактные вопросы в конкретные призывы к действию, способствуя пониманию и мобилизуя коллективные усилия для лучшего мира.

Теоретический вклад данного исследования заключается в том, что графический дизайн рассматривается не просто как иллюстративный или декоративный элемент, а как

стратегический и неотъемлемый компонент инициатив по социальным изменениям. На практике эта работа может быть полезна для:

- Некоммерческим организациям и группам защиты интересов: предоставляя информацию о том, как эффективно использовать дизайн для достижения своих целей.
- Графическим дизайнерам: поощряя более критический и социально ответственный подход к своей практике, выходящий за рамки чисто коммерческих целей.
- Преподавателям: предлагая основу для преподавания дизайна с акцентом на социальную ответственность и влияние.

Перспективы дальнейших исследований: будущие исследования в этой области могут углубленно изучить следующие вопросы:

- Количественное измерение влияния дизайна: разработка методологий для эмпирической связи конкретных дизайнерских решений с измеримыми социальными результатами.
- Психологические основы визуального убеждения в социальных контекстах: дальнейшее изучение того, как конкретные элементы дизайна влияют на когнитивные и эмоциональные реакции, ведущие к действию.
- Межкультурная адаптация дизайна, оказывающего социальное воздействие: понимание того, как стратегии дизайна должны быть адаптированы к различным культурным контекстам для обеспечения максимальной эффективности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амброуз Г., Харрис П. Основы графического дизайна. 2-е изд. Лондон : Bloomsbury Visual Arts, 2019. 192 с.
2. Ибрагимхалилова Т. В., Беспятая М. Н., Вакуленко С. П. Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации : монография. Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. 248 с. ISBN 978-5-907776-15-9.
3. Каир А. Функциональное искусство: введение в информационную графику и визуализацию. Беркли : New Riders, 2012. 350 с.
4. Комарницкая Е. В., Гутцул А. Л. Цифровое управление: состояние и перспективы // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : материалы VIII Междунар. науч. конф. (Донецк, 25–27 окт. 2023 г.). Донецк : Изд-во ДонГУ, 2023. Т. 3. С. 161–163.
5. Ланда Р. Решения в графическом дизайне. 6-е изд. Бостон : Cengage Learning, 2018. 460 с.
6. Пан Чэньюй Ч. Графический дизайн как инструмент социально-культурных изменений: анализ случаев и стратегии эффективной визуальной риторики. М., 2024. 24 с.
7. Уилер А. Разработка фирменного стиля: важное руководство для всей команды брендинга. 5-е изд. Хобокен : John Wiley & Sons, 2017. 320 с.
8. Хеллер Е. Психология цвета: эффекты и символизм. Мюнхен : Ругамуд, 2009. 288 с.
9. Эллиот А. Дж., Майер М. Психология цвета: влияние восприятия цвета на психологическое функционирование человека // Ежегодный обзор психологии. 2014. № 65. С. 95–120.
10. Научные инновации [Электронный ресурс]. URL: <https://iibawards.herokuapp.com/showcase/5968-si-50> (дата обращения: 06.03.2026).

DESIGN FOR RESULTS: HOW GRAPHIC DESIGN CAN PROMOTE SOCIAL CHANGE

Annotation. This paper examines youth unemployment as one of the social and economic problems of the Russian Federation. The main challenges of youth unemployment are identified and methods that have helped university graduates find their place in the labor market are presented.

Keywords: society, social impact, graphic design, psychology, visual communication.

Samsonova V. E.

Scientific adviser: Radionova E.D., Senior Lecturer, Don State University

E-mail: irodeia@yandex.ru

УДК 910.1

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРУГОВОРОТА ВЕЩЕСТВ И ЭНЕРГИИ В ПРИРОДЕ

*Свитыч М. Д.**Научный руководитель: Чижикова О. А., канд. геогр. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной статье проводится комплексный анализ фундаментальных механизмов, обеспечивающих жизнедеятельность биосферы Земли: потока энергии и круговорота химических элементов. Рассматриваются термодинамические основы передачи энергии по трофическим цепям, специфика газовых и осадочных биогеохимических циклов.

Ключевые слова: биосфера, круговорот веществ, поток энергии, трофические уровни, биогеохимические циклы, болота, антропогенное воздействие, климатическое моделирование.

Целью работы является систематизация современных географических знаний о биогеохимических циклах и оценка влияния антропогенного фактора на устойчивость глобальных энергетических потоков. Работа подчеркивает необходимость сохранения естественных экосистем для поддержания динамического равновесия биосферы в условиях нарастающего антропогенного пресса.

Биосфера Земли — это не просто совокупность живых организмов, а глобальная термодинамическая система, находящаяся в состоянии динамического равновесия. Основоположник учения о биосфере В.И. Вернадский подчеркивал, что живое вещество является мощнейшей геологической силой, преобразующей облик планеты.[1] Функционирование этой системы базируется на двух фундаментальных процессах: однонаправленном потоке солнечной энергии и циклическом круговороте химических элементов. В эпоху антропоцена, когда человеческая деятельность начинает сопоставляться по масштабам с природными процессами, детальное изучение этих механизмов приобретает не только теоретический, но и прикладной характер для обеспечения экологической безопасности.

Энергетический фундамент биосферы. Энергия является движущей силой всех биологических и географических процессов. Основным внешним источником энергии для Земли служит Солнце. Процесс трансформации солнечной радиации начинается с автотрофных организмов (продуцентов), которые в ходе фотосинтеза аккумулируют энергию в форме химических связей органических веществ. [4]

Согласно первому закону термодинамики, энергия сохраняется, переходя из одной формы в другую. Однако второй закон термодинамики накладывает существенные ограничения на эффективность этого процесса. При каждом акте передачи энергии от одного организма к другому (по трофической цепи) значительная ее часть рассеивается в виде тепла (табл.1). [7]

Таблица 1. Виды трофических уровней

Трофический уровень	Тип организмов	Роль в потоке энергии	Эффективность передачи
I уровень	Продуценты	Фиксация солнечной энергии	100% (база)
II уровень	Консументы I порядка	Потребление фитомассы	10%
III уровень	Консументы II порядка	Потребление зоомассы	1%
IV уровень	Редуценты	Минерализация органики	Завершение цикла

Правило 10%, сформулированное Р. Линдеманом, объясняет, почему пищевые цепи редко превышают 4–5 звеньев. [4] С географической точки зрения, это определяет емкость различных ландшафтов: тропические леса с высокой инсоляцией обладают колоссальной первичной продукцией, в то время как арктические пустыни ограничены жестким энергетическим дефицитом.

Биогеохимические циклы: механизмы круговорота

В отличие от энергии, которая «протекает» через систему, химические элементы (атомы) используются многократно, совершая круговорот между живым веществом и абиотической средой. Эти циклы принято называть биогеохимическими. [2]

Цикл углерода и роль болотных экосистем

Углерод является основой жизни. Его глобальный цикл связывает атмосферу, гидросферу, литосферу и биосферу. Основным механизмом изъятия углерода из атмосферы — фотосинтез, а возврата — дыхание и разложение. Однако существуют природные механизмы «консервации» углерода на длительные геологические периоды.

Особое место в этом процессе занимают Васюганские болота — крупнейшая болотная система в мире, расположенная в Западной Сибири. С географической точки зрения это уникальный объект: [5]

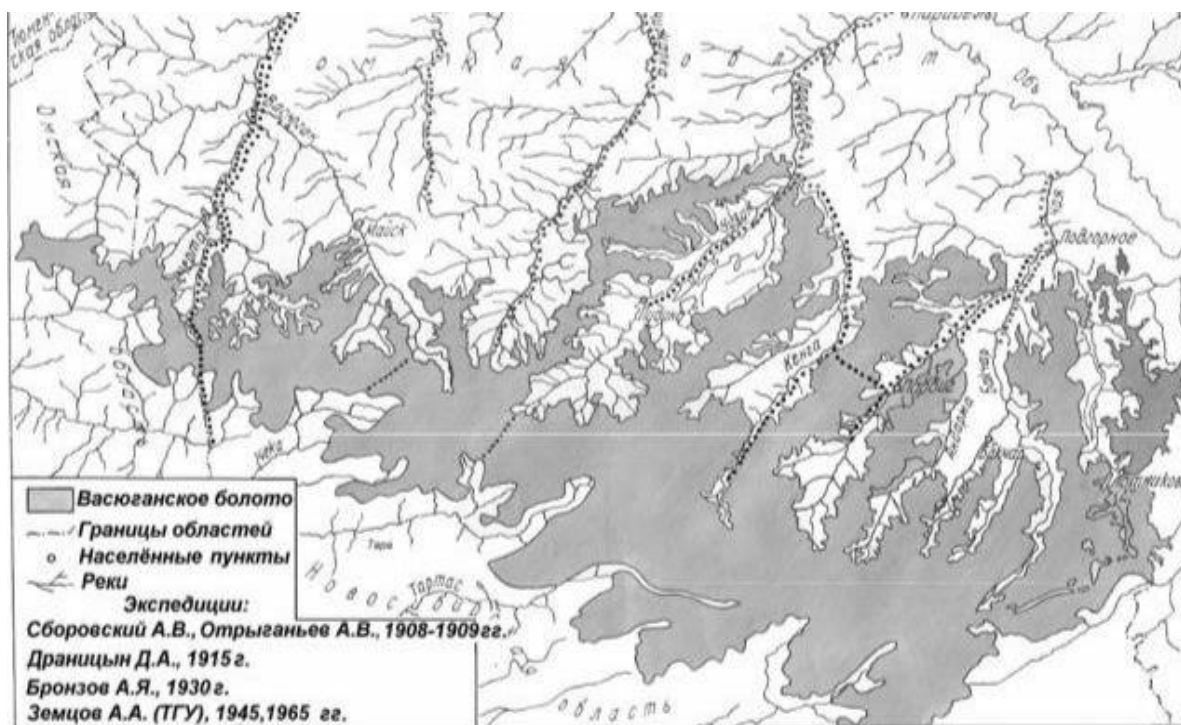


Рис. 1 Васюганское болото и его границы

Площадь: более 53 тыс. км², что превышает территорию многих европейских государств.

Функция «охлаждителя»: болота поглощают углекислый газ эффективнее лесов, так как в условиях избыточного увлажнения и дефицита кислорода органическое вещество не окисляется полностью, а превращается в торф.

Резервуар: Васюганские болота содержат около 25% мировых запасов торфа, удерживая в себе миллиарды тонн углерода, предотвращая его попадание в атмосферу в виде парниковых газов. [5]

Цикл азота: биологическая фиксация и антропогенный пресс

Азот является критически важным элементом для построения белков и



Рис. 2 Васюганское болото

нуклеиновых кислот. Несмотря на то, что атмосфера Земли на 78% состоит из молекулярного азота (N), он остается недоступным для большинства живых организмов из-за прочности тройной связи в молекуле.

Процесс вовлечения азота в биологический круговорот осуществляется специализированными микроорганизмами — азотфиксаторами. В географическом аспекте интенсивность этого процесса крайне неравномерна[4]. В тропических широтах биологическая фиксация азота протекает максимально интенсивно, обеспечивая высокую продуктивность экосистем. Однако в современную эпоху естественный цикл азота был радикально изменен человеком через производство минеральных удобрений (процесс Габера-Боша). Сегодня объем антропогенной фиксации азота сопоставим с природным, что ведет к глобальному загрязнению подземных вод нитратами и эвтрофикации прибрежных зон океана [6].

Цикл фосфора: лимитирующий фактор суши

В отличие от углерода и азота, фосфор не имеет значимого атмосферного резервуара. Его круговорот относится к осадочному типу. Основным источником фосфора являются апатиты и фосфориты литосферы. Процесс его высвобождения происходит крайне медленно в результате химического выветривания [2].

Географическая специфика цикла фосфора заключается в его однонаправленности в масштабах человеческого времени. Фосфор вымывается из почв, переносится реками в океан и оседает на дне в виде глубоководных отложений. Возврат фосфора на сушу возможен только в результате тектонических поднятий, занимающих миллионы лет, или через деятельность морских птиц (гуано). Дефицит доступного фосфора является основным лимитирующим фактором продуктивности агроценозов, что делает человечество зависимым от ограниченных запасов фосфатных руд [7].

Научное наследие М.И. Будыко и современная климатология.

Изучение круговорота энергии на глобальном уровне немыслимо без упоминания работ академика Михаила Ивановича Будыко. Его вклад в географическую науку и климатологию является фундаментальным [2] [3].

Тепловой баланс и количественная география

Будыко разработал количественные методы расчета теплового баланса земной поверхности. Его монография «Тепловой баланс земной поверхности» (1956) стала революционной, позволив перейти от описательной географии к точным физико-математическим моделям[3]. Он ввел понятие радиационного индекса сухости, который позволил математически обосновать границы природных зон Земли.

Энерго-балансовые модели климата

Одним из наиболее значимых достижений Будыко стало создание простых, но глубоких энерго-балансовых моделей (ЕВМ). Он показал, что климатическая система Земли обладает положительными обратными связями. Самая известная из них — связь «лед – альbedo». Увеличение площади ледников ведет к росту отражательной способности планеты (альbedo), что вызывает дальнейшее похолодание. Будыко математически доказал возможность существования состояния «белой Земли» — полной обледенелости планеты, что позже нашло подтверждение в геологических данных о неопротерозойских оледенениях.

Прогноз глобального потепления

Еще в 1971 году на симпозиуме в Ленинграде М.И. Будыко представил доклад, в котором предсказал неизбежность глобального потепления в XXI веке [2]. Он связал это с нарушением углеродного цикла: сжигание ископаемого топлива повышает концентрацию CO₂ в атмосфере, что усиливает парниковый эффект. В то время как многие ученые ожидали нового ледникового периода, М. И. Будыко оказался прав, и его прогнозы с поразительной точностью совпадают с современными данными наблюдений.

Географическая оболочка как саморегулирующаяся система

Взаимодействие потоков энергии и круговоротов веществ формирует то, что мы называем географической оболочкой. Это зона наиболее активного взаимодействия литосферы, атмосферы, гидросферы и биосферы (табл.2).

Таблица 2 Взаимодействие основных процессов круговорота веществ

Сфера взаимодействия	Роль в круговороте	Основные процессы
Атмосфера	Транспортный резервуар	Перенос газов и влаги, парниковый эффект
Гидросфера	Глобальный растворитель	Перенос солей, поглощение CO ₂ океаном
Литосфера	Первичный источник	Выветривание, вулканическая дегазация
Биосфера	Активный регулятор	Фотосинтез, биогенная миграция атомов

Современные исследования подтверждают гипотезу Геи (Дж. Лавлок), согласно которой биосфера активно поддерживает условия, пригодные для жизни, через тонкую настройку биогеохимических циклов[8]. Однако скорость антропогенных изменений сегодня в десятки раз превышает скорость адаптации природных систем.

1. Антропогенная трансформация и экологические риски

В современную эпоху человек стал главным фактором, изменяющим глобальные циклы. Сжигание ископаемого топлива (угля, нефти, газа) возвращает в атмосферу углерод, который был изъят из круговорота миллионы лет назад[6]. Это приводит к нарушению динамического равновесия, которое биосфера выстраивала на протяжении эонов.

Географические последствия этих нарушений включают:

Дестабилизация криосферы: таяние вечной мерзлоты в Сибири и Канаде высвобождает метан, что создает риск «метановой бомбы».

Окисление океана: поглощение избыточного CO₂ водой ведет к снижению pH, что разрушает коралловые рифы и нарушает цикл кальция.

Трансформация ландшафтов: уничтожение лесов Амазонии и Индонезии разрывает локальные циклы влагооборота, ведя к опустыниванию.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что круговорот веществ и поток энергии — это «кровеносная система» нашей планеты. Географическая оболочка Земли функционирует как единый организм, где каждый элемент — от микроскопической бактерии в Васюганских болотах до глобальных воздушных масс — играет свою роль. Изучение этих процессов, начатое В.И. Вернадским и продолженное М.И. Будыко, сегодня является ключом к выживанию человечества. Мы должны осознать, что ресурсы биосферы не бесконечны, а ее способность к саморегуляции имеет свои пределы. Сохранение естественных ландшафтов, таких как Васюганские болота, и переход к рациональному природопользованию — единственный путь к устойчивому развитию в условиях глобального экологического вызова.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вернадский В. И. Биосфера и ноосфера. – М.: Айрис-пресс, 2004. <https://ecodiktant.ru/f/biosfera.pdf>
2. Будыко М. И. Глобальная экология. – М.: Мысль, 1977. https://cc.voeikovmgo.ru/images/dokumenty/2020/Budyko_trudy_.pdf
3. Будыко М. И. Тепловой баланс земной поверхности. – Л.: Гидрометеиздат, 1956. http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/img-224141026.pdf
4. Николайкин, Н. И. Экология : учебник / Н. И. Николайкин, Н. Е. Николайкина, О. П. Мелехова. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 615 с.
5. Инишева Л. И. Васюганское болото: Природные условия, структура и функционирование. – Томск: Изд-во ТГПУ, 2003. <https://studfile.net/preview/3829687/page:4/>
6. Данилов-Данильян В. И., Лосев К. С. Экологический вызов и устойчивое развитие. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. <https://www.hse.ru/data/2016/08/09/1125668218/Уст%20развитие%20Новые%20вызовы%20full.pdf>
7. Реймерс Н. Ф. Экология (теории, законы, правила, принципы и гипотезы). – М.: Россия Молодая, 1994. http://csm.donntu.ru/sites/default/files/resources/reymers1994_ekologiya.pdf
8. Кондратьев К. Я. Глобальный климат. – Л.: Гидрометеиздат, 1992. <https://ao.iao.ru/ru/content/text?vol=15&issue=04&num=1>

GEOGRAPHICAL ASPECTS OF THE CYCLE OF SUBSTANCES AND ENERGY IN NATURE

Annotation. This article provides a comprehensive analysis of the fundamental mechanisms that ensure the vital activity of the Earth's biosphere: the flow of energy and the circulation of chemical elements. It examines the thermodynamic principles of energy transfer through trophic chains and the specific features of gas and sedimentary biogeochemical cycles.

Keywords: biosphere, matter cycle, energy flow, trophic levels, biogeochemical cycles, swamps, anthropogenic impact, and climate modeling.

Svititch. M.D.

Scientific adviser: Chizhikova O. A., PhD in Geography, Associate Professor
Don State University

E-mail: mishasvitich2007@gmail.com

УДК 330.11

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА СПЕЦИАЛИСТА ДИЗАЙНА

Серикова Д.А.

*Научный руководитель: Семикина С.Г., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной работе рассматривается вопрос влияния искусственного интеллекта на профессию дизайнера. Искусственный интеллект активно используется в изобразительном искусстве и дизайне.

Ключевые слова: искусственный интеллект, дизайн, технологии, искусство.

Вступление. Актуальность темы обусловлена стремительным развитием и внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) во все сферы жизни, включая креативные индустрии. Искусственный интеллект больше не является чем-то футуристическим и недостижимым – он уже активно используется в изобразительном искусстве и дизайне, предлагая новые инструменты, возможности и подходы к творчеству.

Целью исследования является комплексный анализ влияния искусственного интеллекта на дизайн, выявление как позитивных, так и негативных аспектов этого влияния, а также определение перспектив развития креативных индустрий в условиях широкого использования ИИ.

Основная часть. Искусственный интеллект – это область компьютерных наук, занимающаяся созданием систем и программ, способных выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта. Примеры таких задач включают распознавание речи, принятие решений, решение проблем, понимание языка и восприятие окружающей среды. Но что делает искусственный интеллект «искусственным»? В отличие от человеческого мозга, который использует биологические нейроны для обработки информации, системы ИИ работают на основе алгоритмов и программ, созданных людьми. Эти системы могут обрабатывать огромные объемы данных и использовать их для обучения, что позволяет им улучшать свои результаты со временем [1].

Идея создания машин, которые могут мыслить и действовать как люди, существует уже несколько столетий. Однако, только в 1950-х годах, с развитием вычислительных технологий, началась реальная работа в области искусственного интеллекта.

В 1956 году на конференции в Дартмуте, которую часто называют «рождением А», ученые предложили идею создания машин, способных к обучению и решению задач без явного программирования. С тех пор искусственный интеллект развивался в несколько этапов, с периодами бурного роста и технологических прорывов, а также с моментами замедления, когда ожидания не совпадали с реальными достижениями. В последние десятилетия, с развитием вычислительных мощностей и огромных объемов данных, ИИ значительно продвинулся, и сегодня мы видим его повсеместное применение [2].

ИИ можно разделить на два основных типа:

1. Слабый искусственный интеллект – системы, которые выполняют одну или несколько специализированных задач. Например, распознавание лиц в фотографии или виртуальные помощники. Эти системы не обладают сознанием или интеллектом, как у человека, и могут решать лишь те задачи, на которые они были настроены.

2. Сильный искусственный интеллект – гипотетическая система, которая могла бы выполнять любую интеллектуальную задачу, доступную человеку. Она бы имела самосознание, понимание и способность к обучению в любой сфере. Пока что сильный

искусственный интеллект существует только в теории и является предметом научных исследований и дебатов [3].

Влияние искусственного интеллекта на изобразительное искусство и дизайн. Искусственный интеллект (ИИ) оказывает все более заметное влияние на мир изобразительного искусства и дизайна, трансформируя как процессы создания, так и саму природу творчества. От генеративных алгоритмов, способных создавать уникальные произведения искусства на основе заданных параметров, до инструментов, автоматизирующих рутинные задачи дизайна, ИИ открывает новые горизонты для художников и дизайнеров [9].

Одним из ключевых аспектов влияния ИИ является его способность к генерации изображений. Нейронные сети, обученные на огромных массивах данных, могут создавать визуально впечатляющие произведения, имитирующие различные стили и техники. Это открывает возможности для экспериментов с новыми формами и подходами, а также позволяет художникам расширить свой творческий арсенал. В сфере дизайна ИИ автоматизирует многие этапы работы, от создания макетов до выбора цветовых схем. Алгоритмы машинного обучения анализируют предпочтения пользователей, тренды рынка и другие факторы, что позволяет дизайнерам создавать более эффективные и востребованные продукты. Это способствует повышению производительности и снижению затрат, открывая новые возможности для инноваций [4].

Позитивные аспекты влияния ИИ на изобразительное искусство и дизайн:

1. Новые творческие возможности: генерация уникальных изображений. ИИ позволяет создавать изображения, которые невозможно или сложно создать традиционными методами. Алгоритмы могут генерировать новые стили, графику, комбинации цветов, текстуры и формы, вдохновляя художников и дизайнеров.

2. Автоматизация рутинных задач: ИИ может автоматизировать трудоемкие задачи, такие как ретушь фотографий, удаление фона, преобразование эскизов в готовые изображения, создание макетов, мокапов, логотипов и даже выполнение тестовых заданий от заказчиков. Это освобождает время художников и дизайнеров для более творческой работы.

3. Инструменты для экспериментов: ИИ предоставляет инструменты для экспериментов с различными стилями, техниками и композициями. Художники и дизайнеры могут быстро генерировать множество вариантов и выбирать лучшие.

4. Создание интерактивного искусства: ИИ позволяет создавать интерактивные инсталляции и произведения искусства, реагирующие на действия зрителей. Это расширяет границы традиционного искусства и вовлекает аудиторию в процесс создания [9].

5. Доступность искусства: Создание искусства для людей с ограниченными возможностями. ИИ может помочь людям с ограниченными возможностями создавать искусство, например, генерируя изображения по голосовым командам или движениям глаз.

6. Обучение искусству: ИИ может предоставлять персонализированные уроки и обратную связь для начинающих художников и дизайнеров, делая обучение более доступным.

7. Анализ и понимание искусства: определение авторства и стиля. ИИ может анализировать произведения искусства и определять их авторство, стиль и эпоху создания.

8. Анализ зрительского восприятия: ИИ может анализировать данные о том, как зрители воспринимают произведения искусства, и предоставлять художникам и дизайнерам обратную связь для улучшения их работ [3].

Нейросети в дизайне подходят для создания и оптимизации различных элементов, таких как логотипы, упаковка, интерьеры, smm, а также для создания графических элементов и иллюстраций в качестве референсов, инсайтов или графической основы, над которой будет продолжать работу профессиональный дизайнер [11].

Кроме того, ИИ способствует развитию уникальных художественных стилей, которые ранее могли быть недостижимы. Алгоритмы, обученные на огромных массивах данных, способны синтезировать совершенно новые эстетические концепции, смешивая и переосмысливая существующие направления. ИИ может выступать в роли «музы» для художника, предлагая неожиданные решения в области цветовых палитр, композиций и текстур, что ведет к появлению оригинальных и прорывных произведений искусства.

Негативные аспекты влияния ИИ на изобразительное искусство и дизайн:

1. Угроза занятости: автоматизация творческих профессий. ИИ может автоматизировать некоторые творческие задачи, что может привести к сокращению рабочих мест для художников, дизайнеров и других специалистов.

2. Этические проблемы: предвзятость алгоритмов. Алгоритмы ИИ обучаются на основе данных, которые могут содержать предвзятости и стереотипы. Это может привести к созданию произведений искусства, которые воспроизводят или усиливают эти предвзятости.

3. Неправомерное использование: ИИ может использоваться для создания дипфейков, фейковых новостей и другого контента, который может нанести вред людям или организациям.

4. Зависимость от технологий: утрата навыков. Художники и дизайнеры могут стать слишком зависимыми от инструментов ИИ и утратить свои традиционные навыки и знания.

5. Размытие границ творчества: вопрос об авторстве. Если ИИ создает произведение искусства, кто является автором – разработчик алгоритма, пользователь, задавший параметры, или сам ИИ? Этот вопрос вызывает дискуссии о природе творчества и авторских правах.

6. Обесценивание человеческого творчества: некоторые опасаются, что ИИ может обесценить человеческое творчество, создавая «искусственное» искусство, которое не имеет той же эмоциональной глубины и значимости, что и искусство, созданное человеком.

7. Утрата уникальности: искусственный интеллект (ИИ) и авторское право. Использование ИИ может привести к созданию однообразных и предсказуемых произведений искусства, лишенных индивидуальности и оригинальности [3].

В рамках авторского права исключительное право на использование и распространение произведения предоставляется автору. Автором произведения в соответствии с Гражданским кодексом РФ является гражданин, творческим трудом которого создано произведение. Однако, когда содержание произведения создаёт искусственный интеллект, возникают сложности в определении, кто является автором и приобретает права на такой контент [6]. Ряд исследователей высказывают мнение о том, что объект, созданный искусственным интеллектом, не подлежит правовой охране, так как автором охраняемого объекта может быть только человек. В некоторых странах уже были предприняты шаги для установления четких правовых рамок в отношении авторского права и ИИ. Например, в Великобритании и США подход к регулированию таков, что только человек может быть автором. Права на объекты, созданные с помощью компьютерных инструментов, принадлежат лицу, которое предприняло усилия по использованию такого инструмента при создании произведения. Первой в мире страной, где разработчик ИИ в результате судебного решения получил авторские права на объект, созданный нейросетью, стал Китай. Также в Китае обязательна маркировка всех произведений, созданных с использованием ИИ [4].

В других странах все еще продолжается обсуждение и разработка подобных норм. Так, чтобы в России законодательно отрегулировать вопрос интеллектуальных прав на произведения, созданные ИИ, необходимо внесение изменений в Гражданский кодекс РФ. И все же если ИИ способен обучаться и создавать новые произведения, то его вклад в создание может быть значительным. Поэтому существует возможность сделать его полноправным участником правоотношений в области авторских прав на данном этапе развития общества. С учетом разнообразия мнений и комплексности вопроса разработка надлежащих правовых норм в области авторского права и ИИ в культурной сфере является сложной задачей [5]. Несмотря на то, что у нейросетей на данный момент недостатков больше, чем преимуществ, они продолжают активно внедряться, а их работа корректироваться и совершенствоваться специалистами, так как по прогнозам ученых количество ошибок у нейросетей в ближайшем будущем максимально минимизируется, что позволит освободить человека от неинтересных, шаблонных задач, предоставив больше возможностей творчеству [11].

Перспективы развития изобразительного искусства и дизайна в условиях широкого использования ИИ.

Одной из главных перспектив является автоматизация рутинных задач. ИИ может помочь в генерации эскизов, цветовых схем, текстур и других элементов дизайна, освобождая время художников для более концептуальной работы. Вместо того чтобы тратить много времени на рисование и редактирование, дизайнеры могут быстро получать идеи и варианты, просто задав нужные параметры. Это особенно полезно на начальных этапах проектирования, когда важно быстро протестировать разные концепции. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать огромные объемы данных, выявлять тренды, паттерны, ИИ может создавать красивые изображения, но дизайнеры всё равно должны иметь четкое понимание принципов дизайна. Это значит, что нужно учитывать такие аспекты, как цветовая палитра, типографика и композиция.

Помимо автоматизации, ИИ открывает возможности для совершенно новых форм искусства. Нейронные сети, генерирующие изображения на основе текстовых запросов, позволяют художникам создавать сюрреалистические и абстрактные композиции, которые было бы невозможно представить традиционными методами.

В сфере дизайна ИИ можно даже научить выполнять роль ассистента, для предложения неожиданных идей и перспектив. Например, когда человек задаёт запрос – модель не знает о нём ничего и выдаёт информацию «среднюю по таблице», но новые технологии решили и этот вопрос. Новизна заключается в том, что ассистент может обладать постоянной памятью, где прописан стиль человека, целевая аудитория, цели, задачи и т.д. ИИ способен персонализировать пользовательский опыт, создавая продукты и услуги, адаптированные к индивидуальным потребностям и предпочтениям. Это в разы облегчает работу современным дизайнерам и сокращает сроки сдачи работы заказчику. Один раз настроил и интеллект запоминает навсегда. С правильным подходом современные алгоритмы могут стать отличным союзником для дизайнеров, анализировать поведение пользователей и генерировать дизайн интерфейсов, которые будут максимально удобными и эффективными [9].

На текущий момент времени творчество нейросетей будет существовать как отдельный, новый жанр алгоритмического цифрового искусства (Digital art) наравне с классическими направлениями и видами искусства. Также, ученые в сфере IT-технологий прогнозируют появление новой профессии, такой как промпт-инженер, который будет составлять грамотные запросы для нейросети [11].

Выводы. Искусственный интеллект уже влияет на многие аспекты нашей жизни. Он используется для улучшения качества обслуживания клиентов в магазинах, для диагностики заболеваний, для создания умных автомобилей и даже для улучшения персонализированного контента в социальных сетях. Всё это становится возможным

благодаря возможности машин обрабатывать и анализировать огромные массивы данных. Влияние ИИ на изобразительное искусство и дизайн является сложным и многогранным процессом. Важно осознавать как позитивные, так и негативные аспекты этого влияния, чтобы использовать ИИ ответственно и эффективно, сохраняя при этом ценность человеческого творчества и уникальность художественного выражения. Дизайнеры должны быть готовы к постоянному обучению и адаптации, чтобы оставаться на передовой в своей профессии. Используя искусственный интеллект, дизайнеры могут экспериментировать с различными стилями и находить вдохновение, но конечный результат всё равно должен соответствовать общим целям и задачам проекта. ИИ – это не враг, а инструмент, который может расширить возможности и помочь создавать новые интересные произведения искусства, если подойти к этому с умом и креативностью [9].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аронов, В. Р. Дизайн в культуре XX века: 1945–1990 / В. Р. Аронов. — Москва : Д. Аронов, 2006. — 288 с.
2. Беньямин, В. Произведение искусства в эпоху его технической воспроизводимости. Избранные эссе / В. Беньямин. — Москва : Медиум, 1996. — 240 с.
3. Бодрийяр, Ж. Симулякры и симуляция / Ж. Бодрийяр. — Москва : Постум, 2015. — 240с.
4. Васильева, Е. Искусственный интеллект в искусстве: новые возможности или угроза креативности? / Е. Васильева // Вопросы культурологии. — 2020. — № 10. — С. 56–62.
5. Воронов, Н. В. Российский дизайн. Очерки истории отечественного дизайна. В 2-х т. Т. 1 / Н. В. Воронов. — Москва : Союз дизайнеров России, 2001. — 208 с.
6. Гройс, Б. Политика поэтики / Б. Гройс. — Москва : Ad Marginem, 2013. — 352 с.
7. Дебор, Г. Общество спектакля / Г. Дебор. — Москва : Логос, 1999. — 224 с.
8. Искусственный интеллект в дизайне: возможности и перспективы: сборник статей / под ред. А. С. Куликова. — Санкт-Петербург : СПбГУ, 2022. — 180 с.
9. Крюковский, Д. В. Искусственный интеллект в современном искусстве: эстетический анализ / Д. В. Крюковский // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2021. — № 4. С. 120–127.
10. Чубченко А. А. Управление креативной командой: секреты эффективного art-менеджмента / А. А. Чубченко, Е. Р. Медведева // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции (Донецк, 15–17 октября 2024 г.). — Том 10: Культура и искусство. Библиотечное дело / под общей редакцией проф. С. В. Беспаловой. — Донецк: Изд-во ДонГУ, 2024. — 215 с. — С. 84–87.
11. Зеленова Ю. И., Манаева С. В. Творчество нейросетей: риски и возможности для современных дизайнеров // Бюллетень науки и практики. — 2023. — Т. 9. — №6. — С. 474-482.

THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON DESIGN SPECIALISTS

Annotation. This paper examines the question of the influence of artificial intelligence on the design profession. Artificial intelligence is actively being used in fine arts and design.

Keywords: artificial intelligence, design, technology, art.

Serikova D.A.

Scientific adviser: Semikina S.G., Senior Lecturer

Donetsk State University

E-mail: serikova.dm0502@mail.ru

УДК 331

ВЛИЯНИЕ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ НА МОТИВАЦИЮ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Татарченко Ю.А.

*Научный руководитель: Ганич Л.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматривается проблема влияния программ обучения и развития персонала (Learning & Development) на мотивацию и вовлеченность сотрудников в современных условиях. Актуальность исследования обусловлена глобальным снижением вовлеченности персонала до 21% и связанными с этим экономическими потерями в размере 8,9 трлн долларов ежегодно. В работе анализируются различные форматы корпоративного обучения: компьютеризированное обучение, микрообучение, дистанционное обучение, цифровые платформы и использование искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется теоретическому обоснованию влияния Learning & Development на мотивацию и вовлеченность через призму теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга. На основе практического опыта ведущих компаний («Сбербанк», «Яндекс») демонстрируется эффективность системного подхода к развитию персонала. Представлены ключевые механизмы повышения вовлеченности через образовательные программы, включая создание необходимой инфраструктуры, учёт запросов сотрудников и внедрение современных методов обучения. Исследование показывает, что грамотно выстроенная система корпоративного обучения не только развивает профессиональные компетенции, но и формирует устойчивую эмоциональную привязанность сотрудников к компании, что способствует снижению текучести кадров и повышению конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: обучение, мотивация, вовлеченность, развитие, персонал.

В современном бизнес пространстве человеческий капитал остается ключевым фактором для достижения успеха. Компании, нацеленные на устойчивый рост, все чаще инвестируют в образовательные и развивающие программы (Learning & Development) для своих сотрудников. Данные программы рассчитаны не только на улучшение повышения профессиональной квалификации работников, но и оказывают существенное влияние на уровень вовлеченности и мотивации в трудовых коллективах.

В настоящее время рынок труда во всем мире столкнулся с серьезной проблемой – снижением уровня мотивации и вовлеченности персонала. Согласно исследованиям, Gallup (State of the Global Workplace Report) за 2025 год, охвативших свыше 128 тыс. работников из 160 стран мира, отмечается падение глобальной вовлеченности до 21% в 2024 году, тогда как годом ранее данный показатель составлял 23%. Это наиболее ощутимое ухудшение ситуации со времен начала пандемии COVID-19, которое влечет за собой колоссальные экономические потери в размере 8,9 трлн. долларов ежегодно; это эквивалентно примерно 9% от мирового ВВП [1].

В качестве одного из механизмов мотивации персонала целесообразно рассматривать организацию качественного обучения и развития сотрудников, направленного на повышение их производительности. Персонал организации представляет собой её наиболее значимый актив, выступающий основным источником конкурентных преимуществ и обеспечивающий непрерывность бизнес-процессов. Таким образом, эффективность деятельности компании напрямую связана с эффективностью её сотрудников.

Learning & Development (L&D) представляет собой целенаправленную деятельность по приобретению и освоению новых знаний, навыков и компетенций. Она включает в себя различные форматы обучения:

1. Компьютеризированное обучение – широко используемый метод подготовки кадров, который предполагает постоянный диалог обучающегося с компьютерной обучающей программой с применением различных средств коммуникации, таких как видеоизображения, голос, графические материалы и рисунки. Данный метод обучения

обеспечивает более высокий процент запоминания и усвоения материала по сравнению с традиционными методами.

2. Микрообучение – метод обучения персонала, использующий небольшие видео-уроки средней продолжительностью 5 минут, содержащие главную мысль и дающие знания в сжатом виде. В конце каждого видео-урока дается тест для закрепления материала, состоящий из 5 вопросов.

3. Дистанционное обучение (*e-Learning*) – метод, который сочетает в себе интенсивную и контролируемую самостоятельную работу учащегося с учебными материалами, представленными в виде кейсов или другими доступными материалами, выставленными Сети, а также регулярное взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий.

3. Цифровые платформы – это метод, предполагающий дистанционную форму обучения, входное тестирование, онлайн-лекции, презентации, кейсы, а также онлайн встречи с наставником.

4. Искусственный интеллект – создает индивидуальные учебные планы, исходя из текущих знаний и опыта сотрудников, а также анализирует данные о прошлом обучении и предлагает подходящие программы для повышения квалификации.

Известные теории мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга подтверждают непосредственное влияние системы L&D на два важных аспекта:

мотивацию – внутреннее стремление человека к достижению целей;

вовлеченность – эмоциональную привязанность сотрудника к компании.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу подчеркивает, что после удовлетворения базовых нужд (физиологических и потребности безопасности) люди стремятся к социальным, уважения и самореализации. Программы L&D удовлетворяют высшие уровни: обучение развивает самоуважение через освоение навыков, а карьерные траектории – самореализацию.

Фредерик Герцберг в двухфакторной теории различает гигиенические факторы (зарплата, условия) и мотивирующие (достижения, признание). L&D относятся ко вторым: успешное прохождение курса дает ощущение прогресса, повышая внутреннюю мотивацию. Исследование Deloitte (2024) показывает, что 94% сотрудников остаются в компании дольше, если видят возможности для роста.

Исследование, проведенное Detech Group, позволило сформировать мотивационный профиль сотрудников, который в 2024 году состоял из следующих ведущих факторов, представленных на рис 1 [3]:

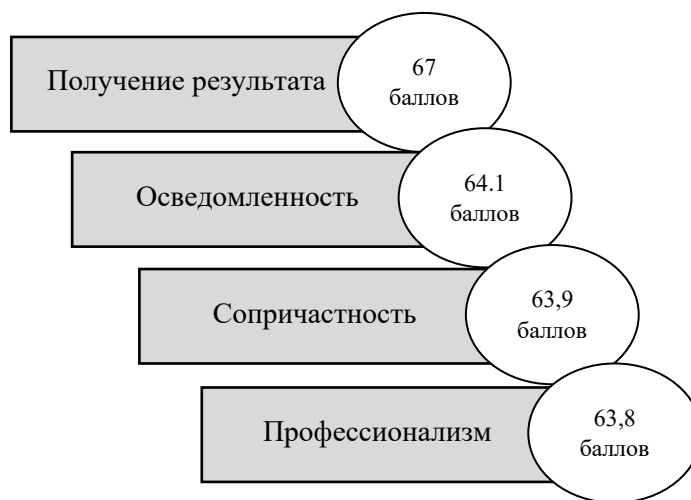


Рис.1. Мотивационный профиль сотрудников в 2024 году [3]

Методика Willis Towers Watson для анализа вовлеченности сотрудников предполагает углублённое изучение 17 факторов, влияющих на степень их приверженности организации [7]. По итогам анализа выдвигается гипотеза: основа вовлеченности кроется в трёх ключевых аспектах – привязанности к компании, рабочей атмосфере и индивидуальных условиях труда. Методика опирается на вопросы, сгруппированные по трём измерениям вовлеченности (рис.2).



Рис.2. Три измерения вовлеченности [7]

1) Рациональное измерение – оценивает, насколько чётко сотрудники понимают свои роли и обязанности в организации.

2) Мотивационное измерение – определяет, насколько сотрудники мотивированы в профессиональной деятельности и эффективно исполняют свои функции.

3) Эмоциональное измерение – фиксирует уровень энергии и увлечённости, которую работники вкладывают в труд, а также их эмоциональную привязанность к деятельности.

Повышение уровня вовлеченности и мотивации персонала обуславливает снижение уровня текучести кадров, что представляет собой значимый управленческий эффект в условиях ограниченности ресурсов внешнего рынка труда. Данный результат позволяет:

- 1) минимизировать потребность в перманентном привлечении новых сотрудников;
- 2) оптимизировать затраты на процессы рекрутинга и адаптации персонала;
- 3) обеспечить сохранение накопленного человеческого капитала в рамках организации.

Анализ динамики внедрения практик оценки вовлеченности персонала в корпоративную жизнь демонстрирует, что данная деятельность приобрела актуальность не так давно. В 2022 году к измерениям приступили 41% компаний, в 2023 – еще 36%, также 23% от общего числа организаций ведут наблюдения свыше двух лет [7].

Для наглядного примера был проведен анализ деятельности ПАО «Сбербанк», который, начиная с 2011 года реализует ежегодную программу мониторинга уровня вовлеченности персонала. В рамках исследования 2024 года было охвачено 177 тысяч сотрудников, что соответствует более чем 80 % от общей численности персонала организации.

По результатам замера в 2024 году (табл.1.) зафиксирован индекс вовлеченности на уровне 77 %, что отражает увеличение данного показателя на 4 процентных пункта в сравнении с 2023 годом. Платформа «СберУниверситет» охватила 300 тыс. человек, повысив мотивацию на 15% [5].

Таблица 1. Результаты оценки вовлеченности в ПАО «Сбербанк», 2023-2024 гг., % [5]

№ п/п	Показатели	2023	2024
...	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Индекс вовлеченности	73	77
2.	Вдохновлены корпоративной культурой Сбера	79	81
3	Высоко оценивают возможности для развития в Сбере	83	81

В ходе исследования были идентифицированы ключевые драйверы вовлеченности, среди которых сотрудники выделили наличие доступность возможностей для профессионального и карьерного развития в рамках организации. На рис.3 представлены элементы корпоративного обучения системы Сбера.

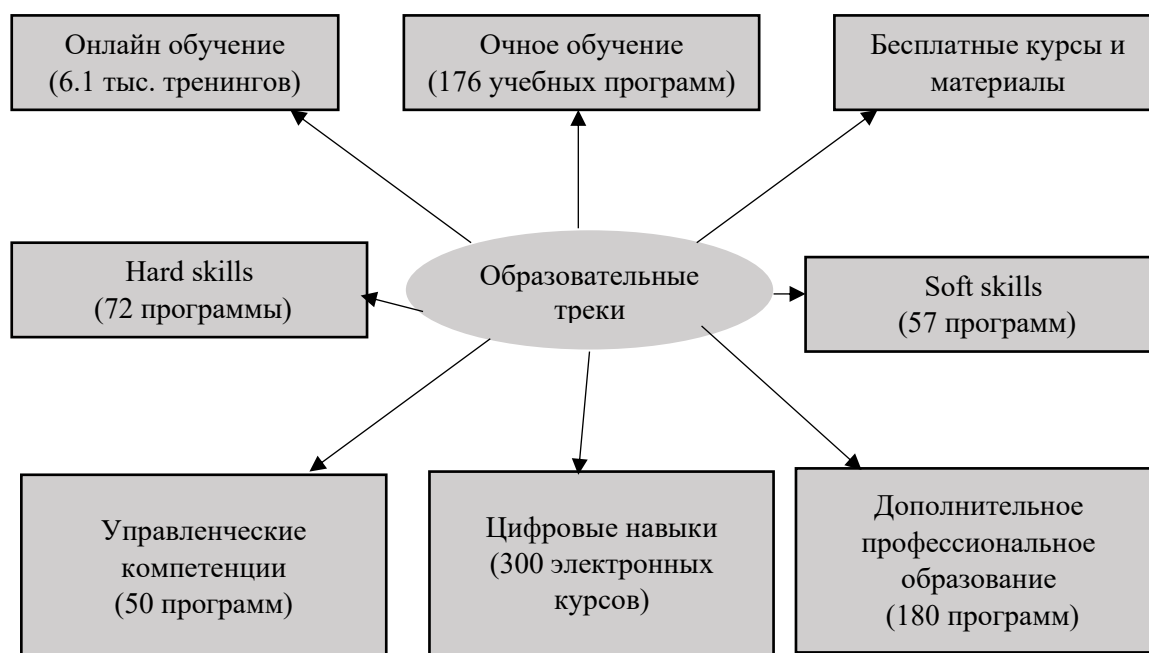


Рис. 3 Элементы корпоративного обучения «Сбербанк» [5]

Корпоративный университет компании Яндекс предлагает 1000+ курсов. По данным HR-отчета 2024, вовлеченность выросла на 18%, мотивация – на 22%, с ROI программ 300% за счет повышения производительности. По результатам опроса вовлеченности за 2024 год, 95% сотрудников Яндекса считают, что компания заботится о благополучии команды [8].

По данным Gallup, ведущие организации делают акцент на обучении и развитии менеджеров как ключевом элементе стратегии. Хотя даже базовые программы дают эффект, менеджеры, освоившие передовые методики, повышают свою эффективность на 20–28 %.

Исследование также выявило, что участники обучающих программ на 22 % активнее вовлечены в работу, а вовлеченность их команд выше на 18 %. Примечательно, что эти показатели остаются стабильными в течение 9–18 месяцев после завершения обучения.

По данным опроса ВЦИОМ, опубликованным летом 2023 года, непрерывное обучение занимает важное место в жизни граждан РФ. 86 % опрошенных убеждены в том, что постоянное обучение и развитие превосходят по значимости врожденный

талант. При этом 73 % работников, занятых по найму, повышают квалификацию за счёт компании-работодателя – за декаду этот показатель существенно увеличился [4].

Чтобы сформировать эффективную систему корпоративного образования, способствующую мотивации и вовлеченности сотрудников, необходимо выйти за рамки простого представления обучения как средства улучшения профессиональных навыков. Образовательный процесс должен стать органичной частью корпоративной среды и восприниматься персоналом как неотъемлемый аспект их ежедневной работы. Только тогда, когда обучение органично вплетается в рабочие процедуры, а его значимость осознается на всех уровнях структуры, оно сможет раскрыть весь свой потенциал [6].

Ключевым вызовом становится достижение непрерывности образовательного процесса. В период стремительных трансформаций и возрастающих требований к квалификации, компании не могут ограничиваться эпизодическими учебными мероприятиями. Требуется разработка таких образовательных стратегий, которые позволят сотрудникам оперативно актуализировать свои знания и умения.

Для формирования у персонала стремления к профессиональному росту, руководителям следует уделять должное внимание процессу стимулирования и своевременно отслеживать его динамику. Когда работники четко осознают бизнес-процессы и стратегические задачи компании, у них естественным образом возникает интерес к самосовершенствованию. Это порождает внутренний драйв к обучению, который является ключевым, поскольку внешние мотивирующие факторы без него малоэффективны.

Для усиления вовлеченности персонала в образовательные программы целесообразно использовать следующие методы [2]:

1. Подготовить необходимую инфраструктуру и ресурсы для обучения сотрудников. Важным этапом является выбор и настройка платформ для обучения (LMS-системы, доступ к электронным библиотекам, инструменты для вебинаров), назначение ответственных лиц (координатора программ, методистов, коучей, тренеров), а также достаточный бюджет на закупку курсов, техническую поддержку и систему поощрений.

2. Учитывать запросы сотрудников: какие навыки им бы хотелось освоить и с какими трудностями в работе они сталкиваются. На основе полученных данных сформировать программу обучения.

3. Предоставление выбора направления развития сотрудникам. Нередко навязанные траектории обучения могут снизить мотивацию у персонала и привести к выгоранию. Наиболее продуктивным будет подход, при котором работники имеют возможность самостоятельно выбрать направления и форматы обучения исходя из собственных потребностей.

4. Обучение в рабочее время – универсальный метод для всех категорий сотрудников. Такое обучение может осуществляться в рамках рабочего времени и с сохранением заработной платы посредством онлайн-ресурсов.

5. Внедрение элементов геймификации могут значительно повысить вовлеченность персонала, так как метод позволяет избежать рутины и вызывать интерес к обучению.

6. Формирование конкретных задач и демонстрация их связи с ключевыми бизнес-целями компании, чтобы показать, как новые навыки повлияют на общие показатели эффективности.

Таким образом, в современных условиях человеческий капитал остаётся ключевым драйвером успеха бизнеса, а инвестиции в обучение и развитие персонала (L&D) становятся не просто инструментом повышения квалификации, но и важнейшим механизмом роста вовлеченности и мотивации сотрудников. Глобальный тренд на снижение вовлеченности подчёркивает актуальность системного подхода к корпоративному обучению. Эффективные программы L&D – будь то компьютеризированное обучение, микрообучение или использование ИИ для

персонализации траекторий, позволяют удовлетворять высшие уровни потребностей сотрудников и выступать мощным мотивирующим фактором.

Практические кейсы крупных компаний демонстрируют: целенаправленная работа с вовлеченностью через обучение даёт измеримый результат – рост индекса вовлеченности, повышение мотивации и значительный ROI за счёт роста производительности.

Ключевыми условиями успеха являются: интеграция обучения в повседневную рабочую среду, обеспечение непрерывности образовательного процесса, учёт запросов сотрудников, предоставление им выбора в форматах и направлениях развития, а также создание необходимой инфраструктуры и системы поощрений.

Грамотно выстроенная система корпоративного обучения не только развивает компетенции, но и формирует устойчивую эмоциональную привязанность сотрудников к компании, снижая текучесть кадров и обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Gallup 2025: снижение вовлеченности и пути решения проблемы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.mirapolis.ru/blog/issledovaniye-gallup-2025/>
2. Калиновская, Н. А. Разработка системы мотивации к обучению и развитию персонала / Н.А. Калиновская, И.А. Соколова, М.О. Лобынцева // Альманах «Крым». – 2023. – №35.
3. Мотивация представителей разных поколений: отличительные особенности и общие черты [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/issledovanie-motivaczii-2024-1-1.pdf>
4. Науменко, С. М. Система обучения и развития персонала предприятий как инструмент организационного развития / С. М. Науменко, О. Н. Шевцова // Университетская наука. – 2024. – № 2(18). – С. 122-125.
5. Сбербанк. Годовой отчет 2024 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://shareholder.sberbank.com/AR24/files/download/Sberbank_AR_ESG_2024_RUS.pdf
6. Седельников, С.В. Система корпоративного обучения как стратегия профессионального личного роста / С.В. Седельников, М.А. Алиева, В.Г. Дмитренко // МНКО. – 2024. – №6. – С. 109.
7. Удальцова, Н. Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании / Н. Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 299-314.
8. Яндекс. Годовой отчет 2024. ESG [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://help.yandex.ru/s3static/docs/esg-report-2024.pdf>

THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS ON THE MOTIVATION AND ENGAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S EMPLOYEES

Annotation. The article examines the problem of the impact of staff training and Development programs on employee motivation and engagement in modern conditions. The relevance of the study is due to the global decrease in staff engagement to 21% and the associated economic losses of \$8.9 trillion annually. The paper analyzes various formats of corporate learning: computerized learning, micro-learning, distance learning, digital platforms and the use of artificial intelligence. Special attention is paid to the theoretical substantiation of the influence of Learning & Development on motivation and engagement through the prism of the theories of A. Maslow and F. Herzberg. Based on the practical experience of leading companies (Sberbank, Yandex), the effectiveness of a systematic approach to personnel development is demonstrated. The key mechanisms for increasing engagement through educational programs are presented, including the creation of the necessary infrastructure, consideration of employee requests and the introduction of modern training methods. The study shows that a well-designed corporate training system not only develops professional competencies, but also forms a stable emotional attachment of employees to the company, which helps to reduce staff turnover and increase business competitiveness.

Keywords: training, motivation, engagement, development, employees.

Tatarchenko J.A.

Scientific adviser: Ganich L.V., Candidate of Economics, associate professor

Donetsk State University

E-mail: juliatatarchenko@mail.ru

УДК 331.1, 640.43

РЕСТОРАННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОТ ЦЕННОСТЕЙ К РЕЗУЛЬТАТУ

Миронова Я.В., Ярыч К.А.

*Научный руководитель: Тимакова Р.Т., д-р техн. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»*

Аннотация. В статье исследуется феномен корпоративной культуры в ресторанном бизнесе на примере сети «Сушкоф». На основе анализа теоретических концепций и практического опыта компании рассматриваются ключевые элементы формирования эффективной корпоративной среды. Особое внимание уделяется механизмам развития персонала, системе мотивации и стандартам обслуживания. Выявлены основные проблемы в корпоративной культуре сети и предложены конкретные решения по их устранению. Исследование демонстрирует взаимосвязь между корпоративной культурой, качеством сервиса и бизнес-результатами.

Ключевые слова: корпоративная культура, ресторанный бизнес, управление персоналом, стандарты обслуживания, бизнес-эффективность

Актуальность темы обусловлена значимой ролью корпоративной культуры в формировании конкурентоспособности предприятий питания, относящихся к так называемым сервисным предприятиям, в условиях приоритетных требований к современным сервисным технологиям со стороны поколений потребителей А, Z и Y [1]. Успешное развитие ресторанного бизнеса невозможно без эффективной системы внутренних ценностей, норм и правил, определяющих поведение сотрудников и требований к качеству обслуживания.

Гипотеза исследования: предполагается, что существует прямая зависимость между уровнем развития корпоративной культуры и бизнес-результатами предприятия питания.

В ходе исследования были использованы теоретический метод на основе анализа научной литературы по вопросам корпоративной культуры в ресторанном бизнесе и типологий корпоративных культур и эмпирический метод по результатам анализа отзывов сотрудников на платформе «Dream Job», исследования мнений клиентов на основе данных сайта «Отзовик», SWOT-анализа конкурентной среды и мониторинга внутренних документов компании.

Корпоративная культура – это набор убеждений и ценностей, разделяемых работниками предприятия питания и определяющих их поведение и особенности обслуживания [2]. В условиях современного рынка корпоративная культура как сильное конкурирующее преимущество влияет на эффективность функционирования в о внешней среде

В условиях современного рынка корпоративная культура за счет увеличения организационной эффективности является сильным конкурирующим преимуществом организации, влияющим на эффективность функционирования во внешней среде [3], в том числе за счет показателей вовлеченности, лояльности и производительности труда персонала [4].

Согласно исследованиям Ernst & Young Global Limited, более 80% руководителей компаний во всем мире уверены в том, что эффективная корпоративная культура – залог успешного бизнеса, а 87% руководителей считают корпоративную культуру и вовлеченность персонала приоритетными вопросами управления [5], эффективная корпоративная культура повышает доверие к компании со стороны деловых партнеров, потребителей, усиливает HR-бренд предприятия [6].

Ключевыми принципами создания корпоративной культуры на предприятии питания являются: ясная задача, пример руководства, эффективная коммуникация,

подбор персонала по принципам компании, непрерывное совершенствование и обучение, мониторинг и адаптация [7].

В типологии Камерона и Куинна (модель OCAI) выделяются четыре типа корпоративной культуры по двум осям по критериям: от гибкости до стабильности и от внутреннего фокуса до внешнего фокуса (рисунок 1).

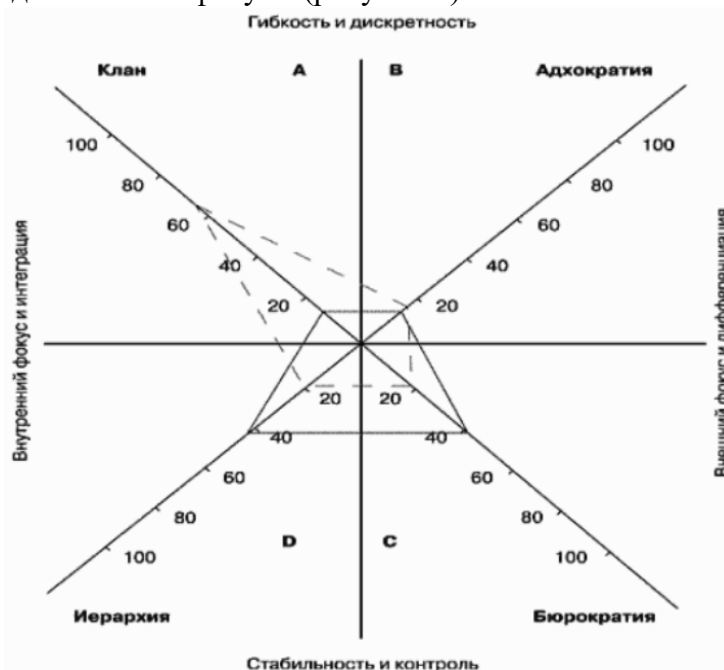


Рисунок 1. Типология Камерона и Куина [8]

При наложении двух групп критериев друг на друга образуется четыре квадранта, характерные для следующих типов корпоративной культуры, в которых просматривается роль внутренней культуры на достижение результатов:

1. Клановая (семья) — гибкость и внутренний фокус; сотрудничество, сплочённость, развитие персонала – персонал как коллектив.
2. Адхократическая (инновации) — гибкость и внешний фокус; творчество, риск, предпринимательство, адаптивность – творческая составляющая через персонал к развитию предприятия.
3. Рыночная (бюрократия) — стабильность и внешний фокус; конкуренция, достижение целей, прибыльность.
4. Иерархическая (многоуровневость) — стабильность и внутренний фокус; структура, контроль, предсказуемость, эффективность процессов.

Переход от экономики потребления к экономике впечатлений [9] определяет необходимость развития таких ценностей в корпоративной культуре, как уважение к гостю и индивидуальный подход к нему [10].

Сеть ресторанов «Сушкоф» сочетает традиционную ресторанную концепции с современными технологическими решениями. Работая через франчайзинговую модель, компания выстроила эффективную систему, которая позволяет масштабироваться, сохраняя высокое качество сервиса. Ключевой принцип работы «Сушкоф» — передача франчайзи не просто бренда, но и отлаженной бизнес-системы.

На рисунке 2 рассмотрены конкурентные преимущества ресторана [5]

Вертикальная интеграция производства	Экономическая модель	Цифровая инфраструктура
<p>Собственная фабрика кухни</p> <p>↓</p> <p>производит ключевые ингредиенты</p> <p>Рестораны</p> <p>↓</p> <p>финальная сборка блюд</p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> Снижение стартовых инвестиций для франчайзи Единство вкуса и качества блюд в рамках сети 	<p>Поставка полуфабрикатов по стоимости сырья и оплаты труда</p> <p>↓</p> <p>Оптимизация издержек для франчайзи без потери качества</p>	<p>Система учёта</p> <p>↓</p> <p>контроль всех аспектов бизнеса</p> <p>База Знаний Сушкоф</p> <p>↓</p> <p>единство стандартов управления</p> <p>Авто-распределение заказов</p> <p>↓</p> <p>учет загрузки персонала и наличия ингредиентов</p> <p>IT-решение для доставки</p> <p>↓</p> <p>прогнозирование времени и автоматическая компенсация задержек</p>

Рисунок 2. Конкурентные преимущества ресторана «Сушкоф»

Миссия сети сформулирована как «Мы готовим и быстро доставляем вкусную еду, чтобы освободить ваше время для встреч с собой и близкими, подарить радость и счастье». Эта идея подкрепляется шестью основополагающими ценностями – доверие, безопасность, ответственность, внимание к деталям, честность и открытость к изменениям [11].

Инструменты контроля и развития корпоративной культуры сети «Сушкоф» представлены на рисунке 3.

Инструменты развития и контроля		
<p>Индекс счастья сотрудников</p> <p>↓</p> <p>еженедельный опрос по трём параметрам (условия труда, атмосфера в коллективе, взаимодействие с руководителем)</p> <p>↓</p> <p>Данные анализируются HR-отделом и передаются партнёрам для оперативного реагирования</p>	<p>Инфраструктура для персонала</p> <p>↓</p> <p>обязательные зоны отдыха, душевые, раздевалки и специализированные рабочие места с планшетами для контроля заказов</p>	<p>Подготовка к пиковым нагрузкам</p> <p>↓</p> <p>заблаговременное обучение новых сотрудников, планирование мотивационных программ и оптимизация графиков работы</p>

Рисунок 3. Инструменты контроля и развития корпоративной культуры

Ресторан предлагает многоуровневые программы подготовки лоя персонала, включая производственное обучение, управленческое обучение, развитие soft skills, сертификация. Формы обучения включают выездные тренинги, онлайн-курсы и комплексные пакетные программы.

Для диагностики слабых мест в корпоративной культуре сети «Сушкоф» были проанализированы отзывы сотрудников на платформе «Dream Job» (2022–2025 гг.) и мнения клиентов из города Екатеринбурга на сайте «Отзовик» за тот же период.

Дальнейшие шаги предполагают разработку конкретных мероприятий по устранению выявленных проблем, которые, при успешной реализации, помогут сети улучшить условия труда сотрудников и повысить качество обслуживания клиентов.

Одна из проблем связана с условиями для отдыха во время перерывов. Мероприятия по ее решению представлены на рисунке 4.

Ремонт и обустройство комнаты отдыха и приёма пищи	Обеспечение необходимой мебелью	Установка системы вентиляции
выделение отдельного помещения с удобной мебелью, холодильником, микроволновкой, кулером.	закупка стульев, столов, шкафчиков для хранения личных вещей.	обеспечение притока свежего воздуха, установка кондиционера для поддержания комфортной температуры.

Рисунок 4. Программа мероприятий для улучшения условий отдыха

В результате проведения мероприятий(рис. 4) ожидается повышение эффективности отдыха, рост лояльности и снижение текучести кадров.

Вторая проблема заключалась, по отзывам сотрудникам, в неоткрытой системе оплаты труда. Мероприятия по ее улучшению представлены на рисунке 5.

Введение прозрачных KPI	Создание системы бонусов	Внедрение премий за перевыполнение	Оплата сверхурочных
определение четких критериев оценки работы (например, количество обработанных заказов для кассира, количество приготовленных блюд для повара).	разработка шкалы бонусов за достижение KPI (например, +10% к зарплате при выполнении плана на 105%).	поощрение сотрудников, превышающих установленные нормативы (например, премия 5000 рублей при выполнении плана на 120%).	фиксация ставок за работу в нерабочее время, в праздничные дни (например, двойная ставка за работу в Новый год).

Рисунок 5. План мероприятий для улучшения системы оплаты труда

При внедрении предложенных мероприятий предполагается рост удовлетворенности персонала – сотрудники будут видеть прямую связь между усилиями и вознаграждением, снизится текучесть кадров.

Следующая проблема – это непрозрачность системы управления. Мероприятия по устранению данного недостатка представлены на рисунке 6.

Еженедельные планерки	Ежемесячные собрания	Квартальные стратегические сессии
короткие встречи (15-30 минут) для обсуждения текущих задач, распределения смен, решения оперативных вопросов.	анализ выполнения плана, разбор ошибок, награждение лучших сотрудников.	обсуждение долгосрочных целей, планов развития, новых проектов (например, внедрение новой системы учёта, расширению).

Рисунок 6. Список мероприятий для создания прозрачной системы управления

По итогу проведенных мероприятий должно произойти улучшение отношений между руководством и персоналом, для руководства станет доступней выявление

проблем на ранних стадиях, оперативное принятие решений, а также повысится осведомленность персонала.

В рамках развития сервиса выявлен низкий уровень компетентности в работе с клиентами. Мероприятия для решения данной проблемы описаны на рисунке 7.

Обучение базовому курсу клиентоориентированности для всех желающих сотрудников	Тренинг по работе с жалобами для сотрудников, которые работают непосредственно с гостями и их обратной связью	Курс по эффективной коммуникации для всех сотрудников	Внедрение системы сбора отзывов	Разработка алгоритма реагирования для обработки обратной связи
тренинг по основам сервиса, правилам общения с клиентами, стандартам обслуживания.	обучение алгоритмам разрешения конфликтных ситуаций, работе с негативными отзывами, техникам «удержания» недовольного клиента.	развитие навыков активного слушания, невербального общения, работы с трудными клиентами.	установка ящиков для предложений, внедрение онлайн-опросов, интеграция виджета отзывов на сайт и в мобильное приложение	чёткая схема передачи жалоб от сотрудника, супервайзеру и руководству, сроки реакции на отзывы (например, ответ на негативный отзыв в течение 24 часов).

Рисунок 7. Мероприятия для улучшения клиентского сервиса

В результате внедрения предложенных мероприятий предполагается рост удовлетворенности клиентов, снижение количества жалоб, увеличение среднего чека (довольные клиенты тратят больше), рост повторных заказов (качественный сервис формирует лояльность), увеличение числа постоянных клиентов и повышение рейтинга заведения.

Таким образом, на основании исследования корпоративной культуры сети ресторанов «Сушкоф» гипотеза о прямой зависимости между корпоративной культурой и бизнес-результатами предприятия питания подтвердилась.

На основе проведенного анализа вычисленных недостатков были предложены программы для совершенствования корпоративной культуры сети. Реализация данных предложений позволит компании сократить затраты на подбор персонала, а также повысить уровень обслуживания и клиентоориентированности.

Результаты данного исследования могут быть использованы как руководством сети ресторанов «Сушкоф» и других ресторанов, так и научной основой для дальнейшего изучения данной темы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тимакова Р.Т. Поколенческий подход в современном гостиничном сервисе // Экономика: теория и практика. 2023. № 1(69). С. 86-93. DOI: 10.31429/2224042X_2023_69_86.
2. Пеша А.В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры организаций сферы услуг // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 9(57). – С. 18.
3. Мухина Н.Н., Голикова Ю.Б. Управление процессом поддержания корпоративной культуры предприятия // Вестник ГГУ. – 2024. – № 1. – С. 324-328.
4. Воробьев А.С., Бурлов Д.Ю. Корпоративная культура как стратегический инструмент нематериальной мотивации персонала торговых предприятий // Лидерство и менеджмент. – 205. – Т. 12. № 6. – С. 1453-1468. DOI: 10.18334/lim.12.6.123295.
5. Сушкоф – Сеть ресторанов доставки благородной японской кухни и неамериканской пищи // Франшизы суши [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: <https://franshizy-sushi.ru/sushkof/> (дата обращения: 16.11.2025).
6. Жираткова Ж.В., Шадская И.Г. Влияние корпоративной культуры предприятий индустрии гостеприимства на мотивацию персонала // Социальная политика и социология. – 2025. – Т. 24. № 3(156). – С. 135-143.
7. Масилова М.Г. Формирование корпоративной культуры на предприятии общественного питания // Территория новых возможностей: Вестник Владивостокского государственного университета. – 2022. – № 14 (3). – С. 208-220.

8. Понуждаев Э.А., Семенов М.Э. Основы менеджмента: учебное пособие // ООО ДиректМедиа. – 2021. – С. 76-79.

9. Тимакова Р.Т. Экономика впечатлений в индустрии туризма // В сборн.: Железнодорожный транспорт и технологии. Мат. междунар. научно-практ. конф.– Вып. 249, – Т. 1.(29-30 ноября 2022г.) – Екатеринбург: УрГУПС, 2022. – С. 341–342.

10. Пясецкая И.Ш. Роль формирования партисипативной культуры в профессиональной подготовке будущих менеджеров гостиничного сервиса // В сбор.: Инновационные педагогические технологии. Мат. междунар. научно-практ. конф. (май 2015г.) – Казань: Бук, 2015. – С. 175-178.

11. Франшиза "Сушкоф и пицца" // официальный телеграм-канал [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: https://t.me/sushkof_fr (дата обращения: 26.11.2025).

RESTAURANT CORPORATE CULTURE: FROM VALUES TO RESULTS

Abstract: The article examines the phenomenon of corporate culture in the restaurant business using the example of the Sushkof chain. Based on an analysis of theoretical concepts and the company's practical experience, key elements for creating an effective corporate environment are examined. Particular attention is paid to staff development mechanisms, the incentive system, and service standards. Key issues in the chain's corporate culture are identified and specific solutions for addressing them are proposed. The study demonstrates the relationship between corporate culture, service quality and business results.

Keywords: Corporate culture, restaurant business, human resources management, service standards, business efficiency.

Mironova Ya.V., Yarych K.A.

Scientific supervisor: Timakova R.T., Doctor of Technical Sciences, Professor
Ural State University of Economics

УДК 745/749

ФОРМИРОВАНИЕ ИДЕНТИЧНОСТИ ГОРОДА (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ДОНЕЦКА)

Трускало О. А.

*Научный руководитель: Трошкина Ю. Ю., канд. пед. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. Статья посвящена исследованию процессов формирования идентичности на примере города Донецка как многомерного социально-культурного, политического и пространственного феномена. Особое внимание уделено роли городской среды, архитектуры, публичных пространств и символов (памятников, знаковых объектов, библиотек, площадей) как ключевых элементов формирования коллективного образа города. Анализ позволяет сделать вывод о том, что устойчивая идентичность Донецка складывается на пересечении коммуникационных стратегий, локального самосознания и визуально-семиотических маркеров городской среды, что делает городской образ существенным ресурсом социальной сплоченности, гражданского самопонимания и устойчивого территориального развития.

Ключевые слова: региональная идентичность, комплексный подход, дизайн-код, визуальные элементы, уникальность.

Актуальность темы подтверждается результатами событий, происходящие в городе последнее десятилетие и до сих пор. В связи с сложившейся ситуацией Донецк нуждается в исследованиях и внедрениях эффективных методов формирования идентичности через визуальные элементы дизайна, что имеет большое значение для устойчивого развития города и региона в целом. Также исследование послужит укреплению гражданского самосознания и привлечения внимания общественности к вопросам благоустройства и сохранения культурного наследия.

Анализ последних исследований и публикаций на тему региональной идентичности показывает, что это понятие остаётся актуальным в контексте глобализации и цифровизации общества. Современные публикации охватывают различные аспекты: от теоретических подходов и методологических проблем до практических примеров формирования идентичности в конкретных регионах. Исследования подчеркивают важность понимания этой темы в контексте необратимых изменений в обществе, что позволяет лучше осознать как локальные, так и глобальные процессы.

В статье «Региональная идентичность народа Донбасса в поле общерусской идентичности» автором Е. И. Петровой рассматривается динамика формирования идентичности региона, анализируются экономические, политические и культурные факторы, повлиявшие на этот процесс. Автор выделяет роль этнического компонента, языка и религиозных традиций в формировании специфической донбасской идентичности [3]. В статье Х. А. Бенаи «Организация эстетического пространства городской среды на примере г. Донецка» представлены основные факторы и аспекты, влияющие на формирование эстетического облика города с сохранением природного потенциала используемых территорий [1]. Статья О. А. Ивановой «Идентичность архитектурно-пространственной среды городов: на примере Луганска и Донецка» посвящена проблеме формирования идентичности архитектурно-пространственной среды городов, обладающих особым статусом административных центров регионов Российской Федерации – региональных столиц. Анализируются особенности формирования архитектурно-пространственной среды региональных столиц в образно-смысловом аспекте [2].

Данные работы демонстрируют комплексный подход к пониманию идентичности Донецка, раскрывая как исторические корни, так и современные вызовы, стоящие перед

регионом и его жителями. Проанализировав опубликованные материалы и исследования, можно сделать вывод, что формирование идентичности средствами дизайна играет немалую роль в формировании имиджа города Донецка. Историческое наследие (визуальные символы, такие как памятники, мемориальные доски и названия улиц, связывают современную городскую среду с историческим прошлым. Они напоминают жителям о выдающихся людях и событиях, сформировавших идентичность региона). Культурное богатство (традиционные народные праздники, фестивали и выставки помогают укрепить региональную идентичность, позволяя жителям чувствовать связь с корнями и культурой предков). Символы и знаки (графические символы, логотипы и фирменные знаки способствуют формированию корпоративной и территориальной идентичности, вызывая положительные ассоциации и укрепляя лояльность к брендам и городам).

Цель исследования заключается в изучении способов формирования идентичности города Донецка (улицы Артёма) через визуальные элементы окружающей среды, включая архитектуру, ландшафт, памятники, рекламно-информационные носители и т.д.

Результаты исследования. Формирование идентичности города является важным аспектом развития городской среды и привлечения жителей и туристов. Для достижения этой цели используется целый ряд методов. Использование исторических фактов и культурных традиций помогает создать уникальный образ города. Архитектура города отражает его характер и уникальность. Сохранение старых зданий, реконструкция исторических районов и строительство новых объектов в едином стиле способствуют формированию узнаваемого облика города. Создание айдентики помогает городу выделиться среди других городов. Использование брендированных товаров, сувенирной продукции и рекламных кампаний позволяет привлечь внимание к городу и повысить его узнаваемость. Активное вовлечение местных жителей в процессы принятия решений и реализации проектов способствует укреплению чувства принадлежности к городу. Проведение общественных обсуждений, конкурсов и мероприятий позволяет горожанам почувствовать себя причастными к развитию своего родного города. Озеленение территорий, внедрение энергосберегающих технологий и развитие экологически чистого транспорта делают город привлекательным местом для проживания и посещения.

Перечислим основные компоненты визуальной идентичности улицы Артёма в г. Донецк. Улица получила своё имя в память о революционере Федоре Сергееве (псевдоним – Артём), сыгравшем значительную роль в становлении советской власти на Донбассе. Такое наименование закрепилось за улицей еще в советское время и стало частью культурной памяти местных жителей. Сегодня улица остаётся символом преемственности поколений и важным элементом городской идентичности. История архитектуры улицы начинается ещё с XIX века, когда она называлась «Первой линией» и была единственным проспектом молодого промышленного центра. Сегодня здесь гармонично сочетаются здания разных эпох – от классических особняков начала XX века до современных сооружений. Это создает уникальный образ улицы, соединяющий прошлое и настоящее. Здания обладают разнообразием стилей, однако некоторые общие черты помогают формировать целостный визуальный ряд: симметричные фасады, лаконичные линии и использование кирпича и камня в отделке создают атмосферу солидности и стабильности. Одним из значимых элементов городской идентичности являются монументы и памятные места. Такие объекты служат важными ориентирами, формируют чувство принадлежности к истории родного края и поддерживают связь поколений. Памятник самому Артёму (в честь которого названа улица) – подчеркивает значимость исторического наследия и способствует развитию коллективной памяти.

Визуальная среда города формируется множеством элементов, каждый из которых влияет на восприятие пространства жителями и гостями. Историческое наследие,

современные здания, типовые жилые кварталы и уникальные архитектурные объекты создают общий облик городской среды. Дизайн уличных фонарей, скамеек, урн, остановочных павильонов и велосипедных парковок играет важную роль в формировании комфортной и эстетичной среды. Городские знаки, указатели улиц, таблички с названиями учреждений и предприятий помогают ориентироваться в пространстве и влияют на общее впечатление от города. Парки, скверы, аллеи и клумбы вносят разнообразие в городскую среду, создавая зоны отдыха и улучшая экологическую обстановку. Ночное освещение городских пространств подчеркивает архитектурные особенности зданий, создает атмосферу и улучшает безопасность. Современные городские художники украшают стены домов, заборы и мосты своими работами, делая улицы живее и интереснее. Цвет и форма автомобилей, автобусов, трамваев и троллейбусов также являются частью городского пейзажа. Дорожная разметка и знаки регулируют движение транспорта и пешеходов. Рекламные щиты, баннеры, вывески магазинов и кафе дополняют визуальное пространство города, формируя коммерческую составляющую облика. Все эти элементы взаимодействуют друг с другом, создавая уникальную визуальную среду города.

Проектирование дизайн-кода города Донецка через визуальные элементы дизайна требует глубоко интегрированного подхода, опирающегося на семиотические, историко-культурные и постконфликтные урбанистические парадигмы, где визуальная система не просто регламентирует эстетику городской среды, но выступает стратегическим инструментом реконструкции коллективной идентичности, преобразуя травматический опыт в нарратив устойчивости и возрождения. В академическом дискурсе, вдохновленном отечественными исследованиями брендинга территорий, дизайн-код Донецка должен кодифицировать визуальный язык, извлеченный из промышленного наследия Донбасса – терриконы, шахтные копры, металлические решетки и угольные текстуры, – переводя их в абстрактные графические примитивы, такие как модульные геометрические сетки и градиентные переходы от темных тонов угля к оранжевым вспышкам доменных печей, что обеспечивает не только эстетическую выразительность вывесок, навигации и малых архитектурных форм, но и эмоциональное резонирование с опытом поколений шахтеров через узнаваемые мотивы труда и преодоления.

Особенностью этого проектирования становится принцип иерархической модульности, адаптированный к многоуровневой структуре городской среды Донецка – от метауровня общегородской стратегии, связывающей город с регионом через символы «столицы Донбасса», до микроуровня квартальных акцентов, где визуальные элементы, такие как рубленые шрифты с индустриальной пропорцией (высокая читаемость на расстоянии, вариативная толщина для динамики) и цветовая палитра на базе охристых, графитовых и лазурных оттенков (отсылающих к донецкому небу и степным просторам), унифицируют уличные указатели, остановочные павильоны и фасадные решения, предотвращая визуальный хаос и создавая ритмичную панораму, которая гармонизирует советское монументальное наследие с современными реконструкциями. Формирование идентичности города через визуальные элементы дизайна происходит путём создания свода правил – дизайн-кода города [4]. Все это представляет собой сложный семиотический и культурологический процесс, в котором визуальная составляющая выступает не просто декоративным дополнением городской среды, а фундаментальным механизмом конструирования коллективного восприятия и символической репрезентации урбанистического пространства. Дизайн-код Донецка направлен на сохранение исторической памяти и формирование современного привлекательного внешнего вида, сочетающего традиционные и инновационные подходы. Город имеет богатое историческое прошлое, связанное с развитием горнодобывающей промышленности. Дизайн-код включает стандарты оформления вывесок, дорожных знаков и рекламы, направленные на поддержание единого визуального образа города.

Современные исследователи городской культуры, идентичность города интерпретируют как многоуровневую структуру, включающую когнитивный, ценностно-смысловой и практический компоненты, где визуальными элементами дизайна являются архитектурные силуэты и графические системы навигации; цветовые палитры и паттерны уличной графики. Графические элементы дизайна, такие как логотипы, указатели, плакаты и графические паттерны, интегрируются в повседневную ткань городской среды, создавая согласованную систему знаков, которая не только облегчает навигацию и коммуникацию, но и конструирует ценностно-смысловой каркас идентичности. Визуальная организация усиливает аффективный компонент идентичности, стимулируя эмоционально-чувственное освоение города: сложные архитектурные образы и гармоничные графические системы вызывают чувство принадлежности у жителей, формируя лояльность и гордость, в то время как для туристов они продвигают позитивный имидж, повышая привлекательность территории как инвестиционного и рекреационного объекта. Более того, в контексте современного брендинга территории цветовая палитра и шрифтовые системы, согласованные с локальными культурными мотивами, создают единый визуальный нарратив, отражающий уникальное смешение истории, природы и микрокультуры, что особенно заметно в примерах удачных айдентик, где дизайн не фрагментирует, а объединяет восприятие пространства. Исследования показывают, что такая визуализация культурного ландшафта напрямую влияет на формирование городской идентичности, поскольку способность города породить устойчивые переживания зависит от корректности его визуальных репрезентаций: от географических карт и диаграмм, фиксирующих когнитивные образы, до практических элементов, определяющих стратегии жизненного выбора горожан. В итоге, через целенаправленный дизайн визуальных коммуникаций город обретает не только узнаваемость, но и функциональную идентичность, способствующую гармоничному взаимодействию социальных групп с окружающей средой, что подтверждается анализом как исторических, так и современных урбанистических практик. Таким образом, визуальные элементы дизайна трансформируют абстрактные культурные особенности в осязаемый, переживаемый образ города, обеспечивая его устойчивость в динамике глобализации.

Создание визуального бренда территории представляет собой многогранный процесс, в котором ошибки на этапе разработки могут подорвать не только эстетическую целостность образа, но и стратегическую эффективность идентичности места в целом, приводя к потере узнаваемости, эмоциональной связи с аудиторией и экономической ценности. Одна из фундаментальных ошибок заключается в разработке визуального бренда без четко артикулированной цели и стратегического обоснования, когда администрация территории или дизайнеры воспринимают айдентику как изолированный графический артефакт – логотип или слоган, – способный магическим образом решить проблемы привлечения инвестиций, туризма или сплочения сообщества, вместо того чтобы интегрировать ее в комплексную программу развития. Такой подход приводит к тому, что визуальные элементы не отражают уникальные ценности территории, ее историко-культурный ландшафт или конкурентные преимущества, превращаясь в декоративный элемент, неспособный вызвать устойчивые ассоциации и лояльность; в результате бренд остается неиспользованным за пределами презентационных материалов, как это произошло с несколькими российскими региональными проектами, где отсутствие цели обрекло айдентику на забвение.

Наконец, завершение работы над брендом на стадии презентации без механизмов внедрения, мониторинга и корректировки превращает визуальную айдентику в статичный релиз, неспособный эволюционировать в ответ на изменения социальной динамики или рыночных условий, что особенно критично в эпоху глобализации, когда территории конкурируют за внимание в цифровом пространстве. В итоге, эти ошибки

иллюстрируют, что визуальный бренд территории – не автономный продукт дизайна, а органическая часть семиотической системы, где просчеты в методологии и реализации разрушают потенциал конструирования устойчивой идентичности, подчеркивая необходимость междисциплинарного подхода, сочетающего семиотику, урбанистику и маркетинг.

Выводы. Поддержание и обновление объектов культурно-исторической инфраструктуры становится важной задачей современности. А формирование идентичности через визуальные элементы является необходимым условием успешного позиционирования города и его международного признания. Благодаря этому создаются условия для передачи знаний и ценностей новым поколениям, обеспечивая эмоциональную привязанность горожан к месту рождения и воспитания.

Таким образом, каждый житель чувствует себя причастным к судьбе своей малой родины, сохраняя её уникальные черты и улучшая общее состояние городской среды. Именно такая память о наследии формирует настоящую идентичность Донецка, основанную на уважении традиций и внимании к культуре предыдущих поколений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бенаи Х. А. Организация эстетического пространства городской среды на примере г. Донецка / Х. А. Бенаи, И. В. Кубаренко // Вестник Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. – 2022. – Вып. 2(154).– URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1763576040&tld=ru&lang=ru&name=st_02_benai_kubarenko.pdf
2. Иванова О. А. Идентичность архитектурно-пространственной среды городов: на примере Луганска и Донецка // Architecture and Modern Information Technologies. 2025. № 3(72). С. 78-88. URL: https://marhi.ru/AMIT/2025/3kvart25/PDF/05_ivanova.pdf
3. Петрова, Е. И. Региональная идентичность народа Донбасса в поле общерусской идентичности // Публичная политика и право. – 2021. – № 2. – С. 45–58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-identichnost-naroda-donbassa-v-pole-obscherusskoy-identichnosti>
4. Пильгаева А. В. Дизайн-код как решение кризиса графического дизайна в среде города Донецка / А. В. Пильгаева, Ю. Ю. Трошкина // Архитектура и архитектурная среда: вопросы исторического и современного развития : материалы международной научно-практической конференции, Тюмень, 05 июня 2020 года. Том II. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. – С. 311-313.
5. Тренин Д. В. Интеграция и идентичность: Россия как «новый Запад» / Д. В. Тренин; Моск. Центр Карнеги. - Москва: Европа, 2006. – 403 с. – С. 373-385.

FORMATION OF CITY IDENTITY (ON THE EXAMPLE OF DONETSK CITY)

Annotation. The article is devoted to the study of identity formation processes using the example of Donetsk city as a multidimensional socio-cultural, political, and spatial phenomenon. Special attention is paid to the role of the urban environment, architecture, public spaces, and symbols (monuments, landmark objects, libraries, squares) as key elements in shaping the collective image of the city. The analysis leads to the conclusion that Donetsk's sustainable identity is formed at the intersection of communication strategies, local self-awareness, and visual-semiotic markers of the urban environment, making the city image a significant resource for social cohesion, civic self-understanding, and sustainable territorial development.

Keywords: regional identity, comprehensive approach, design code, visual elements, uniqueness.

Truskalo O. A.

Scientific adviser: Troshkina Yu. Yu., Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: yu.troshkina@mail.ru

УДК 336.221

ПРИМЕНЕНИЕ УПРОЩЕННОЙ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Федосеева Я.О.

*Научный руководитель: Сердюк В.Н., д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной работе рассматривается применение такого специального режима налогообложения, как упрощенная система налогообложения в рамках малого предприятия: кофейни. Выявлены особенности налогообложения субъекта предпринимательской деятельности на территории Донецкой Народной Республики.

Ключевые слова: малое предприятие, упрощенный налог, пониженная ставка, новые регионы, доходы.

Актуальность настоящего исследования заключается, прежде всего, в том, что оптимизация отношений налогообложения в малом бизнесе – одна из важнейших проблем экономики, т.к. в условиях кризиса малый бизнес может быстрее отреагировать на изменение потребительских запросов населения и способствовать снижению социальной напряженности в обществе. Одним из важных факторов воздействия на развитие предпринимательства со стороны государства является льготный налоговый режим.

Предприниматели обязаны уплачивать налоги по нескольким ключевым причинам, связанным с функционированием государства, социальной справедливостью, а также экономической стабильностью. Важно отметить, что налоги представляют собой обязательные платежи, которые обеспечивают финансовую основу для деятельности правового государства и реализации его соответствующих функций.

Целью настоящего исследования стоит считать проведение теоретического анализа применения упрощенной системы налогообложения (далее – УСН) на малом предприятии. В качестве примера малого предприятия в рамках настоящего исследования стоит отметить действующую кофейню Траектория (Индивидуальный предприниматель Федосеева Яна Олеговна), которая работает на протяжении 5 лет на территории Донецкой Народной Республики (далее – ДНР) (с 2020 года по 2023 год на территории города Донецка, а с 2023 года по настоящее время – на территории города Харцызска). Указанная кофейня работает на УСН «Доходы» с ведением книги учёта доходов и расходов (далее – КУДиР).

Так, одним из решающих условий проводимых в России экономических реформ является развитие малого предпринимательства. Поступательное движение малого предпринимательства является важнейшим фактором успешного решения таких задач, как содействие конкуренции, развитие цивилизованных рыночных отношений, содействие структурной перестройке экономики, привлечение личных средств населения для развития производства, создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы, формирование социального слоя собственников (среднего класса) и других [1, с.66].

УСН представляет собой специальный налоговый режим, при котором в течение определенного периода времени налогоплательщик исчисляет и уплачивает налоги и сборы в особом порядке составлять и сдавать бухгалтерскую отчетность в налоговую службу. Важно отметить, что за время применения УСН подтвердила свое предназначение – она выполняет регулирующую функцию налогов и при этом выступает эффективным источником доходов бюджетной системы [2, с.17-18].

Вместе с тем, УСН является важным элементом либерализации налоговой системы, а также инструментом поддержки предпринимательской деятельности. Как было

отмечено ранее, то кофейня, которая является базой преддипломной практики, осуществляет свою деятельность на УСН «Доходы». Далее в работе необходимо более детально остановиться на применении УСН в отношении конкретного предприятия.

Далее в работе для полноты раскрытия применения УСН на малом предприятии, а именно в кофейне, стоит отметить некоторые обязательные элементы УСН, регламентированные налоговым законодательством.

В соответствии с ч.ч. 1,2 ст. 346.11 НК РФ УСН организациями и ИП применяется наряду с иными режимами налогообложения, предусмотренными законодательством РФ о налогах и сборах. Переход к упрощенной системе налогообложения или возврат к иным режимам налогообложения осуществляется организациями и ИП добровольно в порядке, предусмотренном НК РФ [3].

Что касается ставки уплаты УСН, то в соответствии со ст. 3 Закона ДНР «Об установлении ставки налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения на территории Донецкой Народной Республики» от 30.11.2022 № 425-ПНС (далее – Закон ДНР об УСН) ставка налога, указанная в пункте 1 статьи 1 Закона ДНР об УСН, с 1 января 2024 года до 31 декабря 2027 года составляет 1 процент. Кроме того, в соответствии с п.1 ст.1 Закона ДНР об УСН указанным нормативным правовым актом в соответствии со статьей 346.20 НК РФ устанавливается ставка налога, взимаемая в связи с применением УСН на территории ДНР, в размере 3 процентов в случае, если объектом налогообложения являются доходы [4].

Таким образом, в настоящий момент доход кофейня с применением УСН «Доходы» облагается по ставке 1 % с дохода, а с 2028 года данная ставка будет составлять 3 % с аналогичной налоговой базы, если не будут внесены изменения в законодательство.

Снижение налоговой нагрузки для предприятий общественного питания возможно через использование специальных налоговых режимов, льгот и государственных программ поддержки. Основные инструменты зависят от организационно-правовой формы бизнеса, размера выручки и других факторов. Важно помнить, что каждое предпринимательство уникален, и меры по оптимизации налоговой нагрузки должны учитывать его специфику, а также регион осуществления деятельности.

В настоящее время для предпринимателей ДНР законодательно закреплены пониженные ставки налогов. Указанное обстоятельство станет эффективным инструментом стимулирования бизнеса, но их эффективность зависит от продуманности налоговой политики, учета региональных особенностей и контроля за соблюдением условий предоставления льгот.

Также стоит отметить преимущества и недостатки УСН «Доходы» для кофейни, которые приведены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки УСН «Доходы» для кофейни

Преимущества	Недостатки
1	2
Упрощенный учет, отсутствие необходимости учитывать расходы	Ограничения по доходам, сотрудникам, стоимости основных средств
Низкая ставка налога (6%)	Нельзя уменьшить налоговую базу на сумму расходов
Подходит для бизнеса с высокой долей расходов	Риск превышения лимитов и перехода на общую систему налогообложения

Для точного расчета налогов и выбора режима рекомендуется обратиться к бухгалтеру или консультанту, который учтет специфику бизнеса и актуальные изменения в законодательстве. Также важно учитывать региональные особенности и изменения в законодательстве.

Кроме того, стоит отметить отчетность по соответствующим налогам:

- Декларация по УСН – ежегодно до 25 апреля.
- 6-НДФЛ – ежеквартально до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.
- Расчет по страховым взносам – ежеквартально до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом.
- Персонифицированные сведения о физлицах – ежемесячно до 25 числа следующего месяца.
- Отчет ЕФС-1 в Социальный фонд России – ежеквартально и при кадровых событиях.

Дополнительные обязательства:

• Если годовой доход ИП превышает 60 млн рублей, с 2025 года возникает обязанность по уплате налога на добавленную стоимость. Что касается УСН, то законодательно установлено снижение порога для уплаты НДС:

- - в 2026 году – 20 млн. рублей.
- - в 2027 году – 15 млн. рублей.
- - в 2028 году и далее – 10 млн. рублей.
- Необходимо вести КУДиР [6].

Прежде всего, уплата налогов представляет собой не только юридическую обязанность, но и социальную ответственность, которая способствует устойчивому развитию государства и общества. В работе приведен алгоритм для предпринимателей, если налогоплательщик не способен уплатить начисленные налоги. Важно отметить, что целесообразно действовать оперативно и в рамках действующего законодательства.

В отношении исследуемого предприятия необходимо отметить переход на патентную систему налогообложения (далее – ПСН) для минимизации налоговых обязательств. Кофейня соответствует всем условиям применения ПСН. Однако важно регулярно контролировать соблюдение лимитов по доходам и численности сотрудников, так как при их нарушении право на ПСН утрачивается.

Важно отметить, что уплата налогов представляет собой не только юридическую обязанность, но и социальную ответственность, которая способствует устойчивому развитию правового государства и гражданского общества. В работе приведен алгоритм для предпринимателей, если налогоплательщик не способен уплатить начисленные налоги. Важно отметить, что целесообразно действовать оперативно и в рамках действующего законодательства. Более того, в отношении исследуемого предприятия необходимо отметить переход на ПСН для минимизации налоговых обязательств после проведения соответствующих расчетов.

Кроме того, стоит отметить важные нюансы применения УСН в отношении кофейни:

- инвентаризация: в общепите ее проводят чаще, чем в других отраслях, из-за скоропортящихся продуктов;
- онлайн-касса и маркировка: обязательны для большинства заведений, особенно при продаже маркированных товаров (например, молочной продукции);
- простота учета: не нужно отслеживать расходы, достаточно фиксировать доходы;
- возможность уменьшить налог на сумму уплаченных страховых взносов.

Стоит отметить, что в практической деятельности кофейни часто выбирают именно УСН из-за ее преимуществ по сравнению с общей системой налогообложения и другими режимами. Основные причины включают снижение налоговой нагрузки на предпринимателя, упрощение учета (что касается, как налогового учета, так и бухгалтерского учета) и отчетности, а также возможность адаптации под специфику бизнеса [7].

В рамках настоящего исследования отмечено влияние налогообложения малого предприятия на финансовые показатели его деятельности. Стоит отметить, что налоговая

нагрузка, которая рассчитана за 2024 год (отчетный период) находится на низком уровне, однако данное обстоятельство связано с низкими ставками по налогам, которые применяются в отношении предпринимателей ДНР.

Таким образом, применение УСН на малом предприятии, а именно в кофейне имеет ряд особенностей. Однако из имеющихся систем налогообложения УСН «Доходы» считается наиболее подходящей. Кроме того, приведенный анализ рентабельности предприятия наглядно демонстрирует финансовые положения на таком предприятии.

Резюмируя применение УСН «Доходы» в отношении исследуемой кофейни стоит сказать, что налог уплачивается с общей суммы доходов по ставке 1% в отношении предпринимателей ДНР в настоящем отчетном периоде. Вместе с тем, расходы при расчете налога не учитываются. Применение указанного налога снижает налоговую нагрузку и упрощает учет для ИП.

Важно отметить, что перед выбором объекта налогообложения («Доходы» или «Доходы минус расходы») представляется целесообразным рассчитать налоговую нагрузку для обоих вариантов, учитывая структуру расходов на данном конкретном предприятии. Кроме того, бухгалтеру на предприятии необходимо следить за изменениями в законодательстве. Например, в части налога на добавленную стоимость, поскольку с 2025 года правила его уплаты для упрощенцев изменились.

УСН позволяет кофейням оптимизировать налоговые платежи, упростить учет и сосредоточиться на развитии бизнеса. Однако важно учитывать ограничения режима и регулярно анализировать структуру расходов и доходов для выбора наиболее выгодного варианта налогообложения. В некоторых субъектах РФ предусмотрены сниженные ставки налога или налоговые каникулы для малого бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Земцова, В.С. Упрощенная система налогообложения / В.С. Земцова // *Мировая наука*. – 2019. – №10. – С.65-67.
2. Мартынова, М.В. Упрощенная система налогообложения / М.В. Мартынова // *Стратегия устойчивого развития регионов России*. – 2015. – №29. – С.16-19.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
4. Об установлении ставки налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения на территории Донецкой Народной Республики: Закон Донецкой Народной Республики от 30.11.2022 № 425-ПНС. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.nalog.gov.ru/html/sites/www.rn93.nalog.ru/documents/zП425_1%20\(2\).pdf](https://www.nalog.gov.ru/html/sites/www.rn93.nalog.ru/documents/zП425_1%20(2).pdf)
5. Киркеева, Л.И. Упрощенная система учета и налогообложения / Л.И. Киркеева // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. – 2023. – №1. – С.65-68.
6. Гордеева, С.Е. Налогообложение субъектов малого и среднего предпринимательства в России: проблемы и перспективы развития / С.Е. Гордеева // *Вестник науки*. – 2023. – №4. – С. 94-100.
7. Рудась, Ю.Г. Структура кофейного рынка России / Ю.Г. Рудась // *Наука и практика*. – 2023. – №6. – С.10-12.

APPLICATION OF THE SIMPLIFIED TAXATION SYSTEM IN A SMALL ENTERPRISE

Annotation. This paper examines the application of such a special taxation regime as a simplified taxation system within a small enterprise: coffee shops. The peculiarities of taxation of a business entity in the territory of the Donetsk People's Republic are revealed.

Keywords: small business, simplified tax, reduced rate, new regions, income.

Fedoseeva Ya.O.

Scientific adviser: Serdyuk V.N., Doctor of Economics sciences',
associate professor Donetsk State University

E-mail: fedoseeva2408@mail.ru

УДК 336.225

ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Филатова А.А.

*Научный руководитель: Воробьева Ю.С., старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты проведения камеральных и выездных налоговых проверок как основного инструмента налогового контроля в Российской Федерации. На основе анализа положений Налогового кодекса РФ подробно описываются этапы, процедуры и ключевые отличия двух форм проверок. Особое внимание уделяется статистическим данным Федеральной налоговой службы за 2020-2024 гг., на основе которых автором рассчитаны показатели результативности и эффективности контрольно-проверочной работы. Выявлена устойчивая тенденция перехода налоговых органов от тотального контроля к риск-ориентированному подходу и цифровому анализу, что подтверждается снижением количества выездных проверок при одновременном росте доначислений и увеличении доли добровольной уплаты налогов.

Ключевые слова: налоговая проверка, налоговый контроль, камеральная проверка, выездная проверка.

Вступление. Налоговые проверки представляют собой основной инструмент налогового контроля, посредством которого налоговые органы обеспечивают соблюдение налогового законодательства юридическими и физическими лицами. Их проведение регламентируется Налоговым кодексом РФ [1], прежде всего – разделом V.

Суть налоговой проверки заключается в сопоставлении данных, представленных налогоплательщиком в налоговых декларациях и расчётах, с фактическими обстоятельствами хозяйственной деятельности. Цель проверок – выявить возможные нарушения налогового законодательства, а также принять меры к их устранению.

В условиях цифровой трансформации ФНС и внедрения автоматизированных систем анализа данных понимание современных процедур и тенденций развития налогового контроля приобретает особую актуальность для всех участников налоговых правоотношений.

Основная часть. В соответствии со ст. 87 НК РФ [1], выделяются два основных вида налоговых проверок:

1. Камеральные налоговые проверки – проводятся по месту нахождения налогового органа на основе налоговых деклараций и иных документов, представленных налогоплательщиком. Они носят текущий характер и осуществляются без специального решения руководителя налогового органа.

2. Выездные налоговые проверки – проводятся на территории налогоплательщика (либо в налоговом органе, если налогоплательщик не может предоставить помещение) на основании решения руководителя налогового органа. Они предполагают более глубокое изучение финансово-хозяйственной деятельности организации.

Камеральные проверки начинаются автоматически после подачи налоговой декларации. Срок их проведения – не более трёх месяцев со дня представления декларации (ст. 88 НК РФ [1]).

Выездные проверки имеют более сложный порядок проведения. Согласно ст. 89 НК РФ [1], они могут охватывать период не более трёх календарных лет, предшествующих году принятия решения о проведении проверки. Срок проведения выездной проверки – не более двух месяцев, однако он может быть продлён до четырёх или шести месяцев в особых случаях.

Этапы проведения выездной налоговой проверки

Выездная налоговая проверка состоит из трёх последовательных этапов:

I. Подготовительный этап

В рамках подготовки изучаются:

1) данные налоговых деклараций за проверяемый период – анализируются все представленные налогоплательщиком декларации, сверяются показатели между отчётными периодами, выявляются расхождения;

2) сведения из внешних источников – запрашивается информация из банков о движении денежных средств, от контрагентов (в рамках встречных проверок), из государственных реестров;

3) результаты предыдущих проверок – изучаются выявленные ранее нарушения, принятые меры по их устранению и динамика исправления ошибок;

4) информация о выявленных рисках – анализируются данные системы АИС «Налог-3» для определения «зон риска», оценки вероятности налоговых правонарушений и формирования перечня ключевых вопросов проверки.

По итогам подготовительного этапа оформляется план проверки (с указанием сроков, объёма работ и приоритетных направлений) и принимается официальное решение о проведении проверки.

II. Основной этап

Этап предполагает непосредственное проведение проверки на территории налогоплательщика.

В ходе проверки осуществляются:

1) ознакомление с первичными документами, учётными регистрами, бухгалтерской и налоговой отчётностью – изучаются счета-фактуры, накладные, акты выполненных работ, главные книги, журналы-ордера, баланс, отчёты о финансовых результатах, налоговые декларации;

2) инвентаризация активов и обязательств – проверяется наличие и состояние основных средств, товарные запасы, дебиторская и кредиторская задолженность;

3) допросы свидетелей – опрашиваются сотрудники бухгалтерии и финансового отдела, руководители организации, представители контрагентов (при необходимости);

4) выемка документов (при наличии оснований) - оформляется протокол выемки и опись изъятых материалов в случаях, когда есть признаки сокрытия информации;

5) привлечение экспертов – привлекаются специалисты для оценки рыночной стоимости имущества, проведения технической экспертизы документов, анализа сложных финансовых операций.

III. Заключительный этап

На завершающей стадии выполняются следующие действия:

1) оформление результатов проверки – систематизируются собранные доказательства, формулируются выводы по каждому проверяемому вопросу;

2) составление акта налоговой проверки – в документе отражаются выявленные нарушения, ссылки на нормативные акты, предложения по устранению недочётов и взысканию недоимок;

3) вручение акта налогоплательщику - документ передаётся в течение 5 дней с даты составления;

4) рассмотрение возражений налогоплательщика – в течение месяца со дня получения акта можно представить письменные возражения, которые анализируются налоговым органом;

5) принятие решения руководителем налогового органа – возможны варианты: о привлечении к ответственности, об отказе в привлечении к ответственности или о проведении дополнительных мероприятий налогового контроля.

Проведем сравнительную характеристику камеральных и выездных налоговых проверок в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика камеральных и выездных налоговых проверок (составлено на основе [1])

Критерий	Камеральная проверка	Выездная проверка
Место проведения	По месту нахождения налогового органа	На территории налогоплательщика (или в налоговом органе)
Основание	Подача налоговой декларации	Решение руководителя налогового органа
Срок проведения	Не более 3 месяцев	Не более 2 месяцев (с возможностью продления)
Период проверки	Отчётный период, за который представлена декларация	Не более 3 календарных лет, предшествующих году проверки
Глубина проверки	Проверка правильности заполнения декларации	Всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности
Права проверяющих	Требовать пояснения и документы, проводить встречные проверки	Осматривать помещения, проводить инвентаризацию, выемку документов, допросы
Результат	Сообщение о выявленных ошибках (при необходимости)	Акт налоговой проверки

Рассмотрим результаты реализации налогового контроля в Российской Федерации в динамике (табл. 2).

Таблица 2. Основные показатели контрольно-проверочной работы (составлено на основе [2])

ПОКАЗАТЕЛЬ	2020	2021	2022	2023	2024 год	2024 год в % к 2023	2024 в % к 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
КОЛИЧЕСТВО ВЫЕЗДНЫХ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК (единиц)	6 143,0	8 121,0	10 195,0	5 404,0	4 889,0	90,5	79,6
из них: выявивших нарушения (единиц)	5 869,0	7 729,0	9 697,0	5 218,0	4 761,0	91,2	81,1
Дополнительно начислено платежей по выездным проверкам (включая налоговые санкции и пени) (млн. руб.)	194 923,6	384 516,4	676 857,4	327 775,5	333 522,1	101,8	171,1
Дополнительно начислено платежей на 1 выездную проверку, выявившую нарушения (тыс. руб.)	33 212,4	49 749,8	69 800,7	62 816,3	70 053,0	111,5	210,9
Количество выездных налоговых проверок организаций (единиц)	5 469,0	7 244,0	9 392,0	4 943,0	4 495,0	90,9	82,2
из них: выявивших нарушения (единиц)	5 223,0	6 924,0	8 983,0	4 800,0	4 397,0	91,6	84,2
Дополнительно начислено платежей по выездным проверкам организаций (включая налоговые санкции и пени) (млн. руб.)	189 350,6	376 592,1	666 197,9	318 390,1	323 557,0	101,6	170,9
Дополнительно начислено платежей на 1 выездную проверку организаций, выявившую нарушения (тыс. руб.)	36 253,2	54 389,4	74 162,1	66 331,3	73 585,8	110,9	203,0
КОЛИЧЕСТВО КАМЕРАЛЬНЫХ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК (единиц)	61 490 686,0	58 894 309,0	55 097 597,0	52 711 896,0	54 086 794,0	102,6	88,0
из них выявивших нарушения (единиц)	2 383 741,0	2 975 430,0	2 692 890,0	2 324 898,0	2 464 838,0	106,0	103,4

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Дополнительно начислено платежей по камеральным проверкам (включая налоговые санкции и пени) (млн. руб.)	52 481,2	89 272,8	94 447,4	96 460,1	132 602,8	137,5	252,7
Дополнительно начислено платежей на 1 камеральную налоговую проверку, выявившую нарушения (тыс. руб.)	22,0	30,0	35,1	41,5	53,8	129,7	244,4
Доля добровольной уплаты в общем объеме поступлений по результатам контрольно-аналитической работы, %	54	53,3	48	55	56	101,8	103,7

Анализ представленного статистического ряда открывает широкие возможности для расчета производных показателей, которые углубят понимание эффективности налогового администрирования.

Таблица 3. Расчетные показатели результатов налогового контроля, % (составлено автором)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Результативность выездных проверок	95,5	95,2	95,1	96,6	97,4
Результативность камеральных проверок	3,88	5,05	4,89	4,41	4,56
Доля камеральных доначислений в общем объеме доначислений	21,2	18,8	12,2	22,7	28,5
Доля выездных проверок в общем объеме доначислений	78,8	81,2	87,8	77,3	71,5
Коэффициент соотношения выездных и камеральных доначислений	3,71	4,31	7,17	3,40	2,52

Представленные статистические данные Федеральной налоговой службы за период 2020–2024 гг. отражают трансформационные процессы осуществления налогового контроля в России. Динамика показателей при последовательном анализе выявляет четкую закономерность: вектор смещается от тотальных проверок к интеллектуальному анализу, где основным орудием становится не акт проверки, а цифровой профиль налогоплательщика и риск-ориентированный подход.

Наиболее четко эта тенденция иллюстрируется динамикой выездных проверок. После пика в 2022 году (10 195 ед.) их количество резко сокращается – до 5 404 в 2023-м и 4 889 в 2024-м. Падение к уровню 2020 года составило 20,4%. Однако этот спад нельзя трактовать как ослабление фискальной функции. Напротив, качество контроля резко возрастает: сумма доначислений на одну результативную проверку выросла более чем вдвое (с 33,2 млн. руб. в 2020 до 70 млн. руб. в 2024). Период 2022 г. здесь выступает своеобразным точкой отсчета: именно тогда, на фоне экономической турбулентности и необходимости быстрого наполнения бюджета, ФНС провела максимальное количество проверок, собрав рекордные 676,8 млрд. руб. Убедившись в эффективности аналитических инструментов, служба свернула количественную кампанию, сделав ставку на углубленный анализ категорий плательщиков, генерирующим основные налоговые риски, что подтверждается ростом доначислений в 2024 г. до 70 млн. руб., превысившего даже показатели 2022 г.

Показатель результативности выездных проверок традиционно высок (всегда выше 95%), что говорит о высокой степени селекции.

Еще более показательной является сфера камерального контроля. Здесь общее количество проверок неуклонно снижалось с 2020 по 2023 год (с 61,5 млн. до 52,7 млн.), но в 2024 году произошел перелом – рост до 54 млн. (+2,6% к 2023). Однако ключевой момент не в количестве, а в качестве отбора: доля проверок, выявивших нарушения, выросла до 106% к уровню 2023 года, а сумма доначислений на одну результативную проверку увеличилась на 129,7% за последний год и в 2,4 раза к базе 2020 года. Это прямое следствие внедрения автоматизированной системы АСК НДС-2 и АИС «Налог-3», которые позволяют в автоматическом режиме сопоставлять данные счетов-фактур и движение средств.

По данным таблицы 3 видим четкий тренд на усиление роли камерального контроля. Падение доли в 2022 году объясняется высокими выездными доначислениями. Но к 2024 году доля камеральных проверок достигла максимума (почти треть всех доначислений).

Фискальный акцент смещается в сторону камеральных инструментов, которые в 2024 году стали приносить уже 28,5% всех доначислений против 12,2% в 2022 году.

Существенным показателем изменения в процедурах администрирования стал рост показателя добровольной уплаты. Достигнув в 2022 году 48%, к 2024 году доля добровольно уплаченных сумм в общем объеме поступлений по результатам контрольно-аналитической работы выросла до 56%. Этот рост напрямую коррелирует с внедрением практик предпроверочного анализа и так называемых «налоговых комиссий». ФНС фактически институционализировала механизм досудебного урегулирования: налогоплательщику в цифровом виде демонстрируются его риски (разрывы по НДС, низкая налоговая нагрузка, сомнительные контрагенты) и предлагается уточнить обязательства. Экономия ресурсов для обеих сторон очевидна: бизнес избегает моратория на счет и длительной проверки, а бюджет получает средства быстрее и без судебных издержек.

Таким образом, сквозь призму изменений 2020–2024 годов прослеживается устойчивая закономерность перехода от последующего контроля к предупредительному. Налоговые органы становятся «цифровым аналитиком», моделирующим поведение плательщика. Снижение количества проверок при росте доначислений на одну проверку и росте эффективности камеральных проверок – это не случайность, а результат целенаправленной политики ФНС, закреплённой на нормативном уровне развитием риск-ориентированного подхода и внедрением систем налогового мониторинга.

По данным отчёта ФНС по форме № 2-НК за 2025 год, в сфере налогового контроля продолжит фиксироваться заметная динамика. В 2025 году существенно выросло число выездных проверок организаций по сравнению с 2024 годом. В целом по Российской Федерации количество таких мероприятий увеличилось на 13 %. Особенно заметный рост отмечен в столичных регионах: в Москве – на 27 %, а в Санкт-Петербурге – на 45 % [3].

Внимание инспекторов сосредоточено на конкретных отраслях и категориях налогоплательщиков. В зоне повышенного контроля оказались: строительство, розничная торговля, общественное питание, логистика и сфера услуг. Также пристальное внимание уделяется индивидуальным предпринимателям, самозанятым и организациям, использующим льготные налоговые режимы. Дополнительно усилен контроль за юридическими лицами, занятыми в производстве нефтепродуктов и оптовой торговле сырьём [4].

Заметен рост доначислений по физическим лицам. За первые три месяца 2025 года сумма претензий к физлицам удвоилась и достигла 604 млн рублей. Такой рост связан с ужесточением контроля за самозанятыми гражданами, арендодателями жилья, а также теми, кто владеет зарубежными активами или криптовалютой [5].

Выводы. Налоговые проверки выступают ключевым механизмом поддержания налоговой дисциплины в Российской Федерации. Их систематическое проведение позволяет контролировать соблюдение налогового законодательства [3], обеспечивать полноту и своевременность уплаты налогов, а также предотвращать злоупотребления в сфере налогообложения.

Проведенный в статье анализ свидетельствует о качественной трансформации налогового контроля: на смену тотальным выездным проверкам приходит риск-ориентированная модель, основанная на углубленном цифровом анализе, что подтверждается ростом доначислений на одну проверку и увеличением доли камерального контроля в общем объеме платежей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 21.01.2026).

2. Аналитический портал ФНС России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 21.02.2026).

3. Итоги налоговых проверок за 2025 год: доначисления растут // Правовест Аудит: сайт. – URL: <https://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/itogi-nalogovykh-proverok-za-2025-god-donachisleniya-rastut/> (дата обращения 01.03.2026).

4. Эксперт рассказала об адаптации бизнеса к цифровизации проверок налоговой // РБК Компании: новостной портал. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/PtIO6SmqSw/ekspert-rasskazala-ob-adaptatsii-biznesa-k-tsifrovizatsii-proverok-nalogovoj/> (дата обращения: 01.03.2026).

5. Гаджиева, М. Холодный перерасчёт: налоговые доначисления бизнесу в 2025 году выросли на треть // Известия: электрон. газ. – 2025. – URL: <https://iz.ru/1921044/milana-gadzhieva/holodnyj-pereraschet-nalogovye-donachisleniya-biznesu-v-2025-godu-vyrosli-na-tret> (дата обращения: 01.03.2026).

6. Цифровые технологии и устойчивое развитие региона / О. Л. Некрасова, В. Ю. Балашов, П. А. Басин [и др.]. – Москва : Издательство «Перо», 2024. – 311 с. – ISBN 978-5-00244-843-2. – EDN MNTFKK.

TRANSFORMATION OF TAX CONTROL IN THE RUSSIAN FEDERATION

Abstract. The article discusses the theoretical and practical aspects of conducting office-based and on-site tax audits as the main tool of tax control in the Russian Federation. Based on the analysis of the provisions of the Tax Code of the Russian Federation, the stages, procedures, and key differences between the two forms of audits are described in detail. Special attention is paid to the statistical data of the Federal Tax Service for 2020-2024, on the basis of which the author has calculated the indicators of the effectiveness and efficiency of control and audit work. A steady trend has been identified of the transition of tax authorities from total control to a risk-oriented approach and digital analysis, which is confirmed by a decrease in the number of on-site inspections while simultaneously increasing the amount of additional charges and the share of voluntary tax payments.

Keywords: tax audit, tax control, desk audit, field audit.

Filatova A.A.

Scientific supervisor: Yu. S. Vorobyeva, Senior Lecturer, Donetsk State University

E-mail: filatova.anyuta04@mail.ru

УДК 331.108

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Черkez В.С.**Научный руководитель: Важинская В.В., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В данной работе рассматриваются ключевые аспекты формирования кадрового резерва в организациях, его значимость для повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса. Особое внимание уделяется методам оценки эффективности кадрового резерва, включающим как количественные, так и качественные показатели.

Ключевые слова: кадровый резерв, методика, показатель.

Вступление. Кадровый резерв является специальной группой сотрудников, которые обладают потенциалом для карьерного роста и руководящих позиций. Сотрудники, которые прошли отбор и получили управление, продемонстрировали успехи в своей деятельности и соответствуют требованиям для разных должностей.

Создание кадрового резерва играет ключевую роль в развитии и поддержании профессионального уровня кадрового состава. Он не только помогает выявить самых квалифицированных специалистов, но и содействует карьерному продвижению сотрудников, чьи профессиональные и личные качества были высоко оценены при составлении резерва.

Для создания кадрового резерва существует четкий алгоритм. Этапы его формирования представлены в таблице 1.

Таблица 1. Формирование кадрового резерва [5]

Этапы	Последовательность отбора
1	На данном этапе определяются ключевые позиции, для которых готовится резерв.
2	Для каждого направления планируется оптимальная численность резервного персонала.
3	Определяют основные требования к кандидатам, затем проверяют уровень его знаний и навыков, его профессиональные и деловые качества.
4	Осведомление о конкурсе и сам конкурс в кадровый резерв.
5	Отбор кандидатов.
6	Происходит процесс подготовки специалистов, которые попали в резерв кадров. Она проходит в форме тренингов, семинаров и др. Разрабатываются индивидуальные планы развития для каждого резервного сотрудника.
7	Оценка результатов подготовки резервных сотрудников.
8	Дальнейшая работа с кадровым резервом. Планируются адаптационные и мотивационные мероприятия.

Из таблицы, мы видим, что процесс формирования кадрового резерва включает восемь этапов, что свидетельствует о системном подходе к управлению человеческими ресурсами. В целом, этот процесс кадрового резерва направлен на создание эффективной и квалифицированной команды, способной покрыть недостающие позиции в организации и отвечать вызовам современного рынка.

Основные цели создания кадрового резерва включают:

подготовку кадров, которые способны адаптироваться к изменяющимся внешним условиям;

обеспечение постоянного обновления кадрового состава;

осуществление кадровой ротации по горизонтали и вертикали;

подготовку и продвижение сотрудников на позиции, способных выполнять задачи и функции организации;

удержание и мотивацию ключевых работников;

сокращение затрат на набор и адаптацию новых сотрудников [5].

Для достижения этих целей кадровый резерв организации должен выполнять следующие задачи:

замена опытных руководителей более молодыми специалистами;

формирование резерва на случай внезапных увольнений работников;

повышение эффективности компании через стратегическое планирование кадрового резерва, включая возможность прогнозирования карьерного роста ключевых сотрудников.

Необходимость создания кадрового резерва объясняется мотивацией работников и сохранением накопленных знаний и опыта в организации. Эффективно организованный кадровый резерв помогает уменьшить текучесть кадров и повысить уровень удовлетворенности работой. Эти аспекты содействуют определению направлений для работы с ожидаемой моделью кадрового резерва [1, с. 127].

На данный момент единой методики для оценки эффективности кадрового резерва не существует. Рассмотрим и проанализируем мнения различных авторов о методах оценки эффективности кадрового резерва и разработаем собственный алгоритм.

Фокин К.Б. представляет свою комплексную методику оценки работы с кадровым резервом [4, с. 103-112.], в которой выделены четыре ключевых блока (см. рисунок 1).

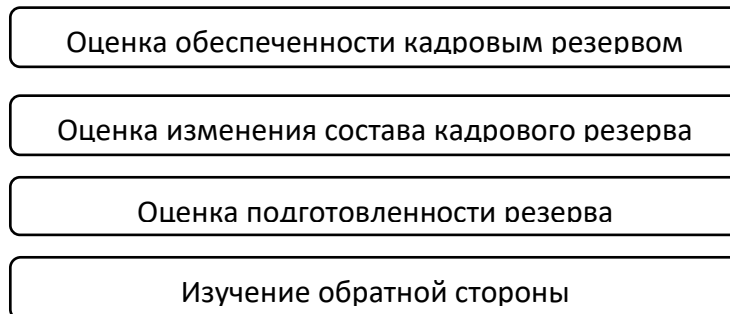


Рисунок 1. Методика оценки эффективности кадрового резерва по К.Б. Фокину [4]

В первом разделе рассчитывают следующие показатели:

общая обеспеченность резервом;

соответствие кадрового резерва целям;

средний возраст резервистов;

средний возраст руководителей;

количество кандидатов на замещение вакантной должности.

При анализе изменений в кадровом резерве вычисляют:

текучесть кадров среди сотрудников кадрового резерва;

показатели назначения на должность из кадрового резерва и не из резерва;

показатель увольнения резервистов;

время ожидания «назначения» на должность [2].

В третьем разделе изучения оценки подготовленности резерва рассчитывают следующие показатели:

общая / полная подготовка кадрового резерва;

уровень его подготовки;

оценка уровня исполнения обязанности резервистом;

В качестве обратной связи проводятся различные опросы среди сотрудников, включая тех, кто состоит в резерве. Также эффективно применяется оценка экспертного мнения, к которой привлекаются специалисты отдела по управлению персоналом и руководители подразделений.

Фокин подчеркивает, что регулярный мониторинг упомянутых аспектов позволяет HR-подразделению улучшать качество кадрового резерва, оптимизировать управление им и вовлекать линейных менеджеров в сотрудничество для обеспечения преемственности.

В исследовании, проведенном Соловьевым Д.П., предложен поэтапный подход к оценке работы с кадровым резервом.

На первом этапе он рекомендует проанализировать обеспеченность ключевых должностей, которые играют важную роль в деятельности организации, кадровым резервом.

На втором этапе необходимо оценить качество процесса отбора сотрудников для кадрового резерва. В числе ключевых показателей, предложенных автором, можно выделить следующие:

процент ключевых управленческих должностей, замещенных сотрудниками из кадрового резерва, от общего числа таких позиций;

доля сотрудников, включенных в кадровый резерв, по сравнению с общим количеством работников;

количество кандидатов в резерв на конкретную позицию;

процент работников, зачисленных в кадровый резерв.

Третий этап включает анализ результативности развития кадрового резерва и предполагает изучение следующих параметров: процент резервистов, которые участвуют в системе наставничества, в общем числе резервистов; доля резервистов с индивидуальными планами развития; среднее количество часов обучения для каждого студента, находящегося в резерве.

На четвертом этапе, который посвящен рациональному использованию кадрового резерва, следует обратить внимание на такие показатели, как процент назначения резервистов на ключевые позиции, текучесть кадров среди резервистов и средний срок их пребывания в резерве до назначения.

Стяжкина Е.И. и Тюрева В.А. выделили ключевые показатели оценки эффективности кадрового резерва, включая производительность труда резервистов, качество их работы, уровень текучести, удовлетворенность трудом, время адаптации новобранцев, затраты на работу с резервистами и другие аспекты [3].

После анализа мнений различных экспертов, можно разработать собственный алгоритм оценки эффективности кадрового резерва.

Сначала важно определить главную цель создания системы кадрового резерва в компании и оценить её связь с основными задачами кадровой политики. Затем нужно определить, для каких групп сотрудников формируется резерв.

Следующим шагом станет выявление критериев и компетенций для работников, а также их отношение к участию в системе кадрового резерва. Важно установить количество сотрудников, которые ежегодно включаются в резерв. Необходимо проанализировать методы обучения и развития резервистов, их частоту, эффективность и уровень заинтересованности работников.

Далее стоит оценить использование системы кадрового резерва в компании с помощью конкретных показателей. В завершение анализа нужно определить процент работников из резерва, которые достигают установленных целей системы управления.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что оценка эффективности кадрового резерва должна базироваться на нескольких ключевых аспектах:

Качественные показатели: оценка уровня компетенций, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Методы включают опросы, интервью и 360-градусную обратную связь.

Количественные показатели: анализ кадровых результатов, таких как текучесть кадров, время закрытия вакансий и успешность интеграции резервистов в руководящие роли.

Бенчмаркинг: сравнение показателей эффективности кадрового резерва с аналогичными организациями в отрасли помогает выявить сильные и слабые стороны системы резерва.

Долгосрочные результаты: оценка вклада кадрового резерва в стратегические цели организации, таких как увеличение прибыли, внедрение новых продуктов или улучшение имиджа компании.

На современном этапе, в котором особое внимание уделяется взаимодействию с обществом и развитию современных технологий, от кандидата требуется [2]:

наличие знаний и навыков;

умение быстро адаптироваться к изменениям;

постоянное совершенствование умений в области инновационных технологий;

мотивация к оказанию полезного влияния на общество и государство в целом.

В этой связи необходимо сосредоточить усилия на улучшении системы кадрового резерва и создании единой методологии формирования человеческого капитала в стране.

На сегодняшний день процесс формирования кадрового резерва сталкивается с несколькими вызовами [1, с. 186].

Во-первых, не хватает единой методологии, которая могла бы ответить на все вопросы как резервистов, так и работников, отвечающих за организацию работы с кадровым резервом. Важно разработать четкие алгоритмы действий, регламентировать сроки взаимодействия с резервистами, установить обратную связь между кандидатами и HR-отделами, а также предусмотреть дисциплинарную ответственность в необходимых случаях.

Во-вторых, отсутствуют связи между кадровыми службами и другими подразделениями, а также нет четкого понимания профессиональной деятельности этих структур. Это приводит к неэффективному подбору кадров (например, работник HR не знает специфики определенной профессии и может нанять неподходящего кандидата).

Наконец, нехватка механизмов быстрой адаптации кадрового резерва к изменяющимся условиям создает определенные трудности в его формировании. Кадровый резерв представляет собой элемент системы управления доступным кадровым потенциалом на предприятии и является механизмом для профессионального роста сотрудников.

Вывод. Таким образом, оценка и формирование эффективности кадрового резерва — это постоянный процесс, требующий тщательного подхода и адаптации к новым условиям. Внедрение современных технологий и методов оценки может значительно повысить его результативность. Поддержка и развитие сотрудников вместе с постоянным мониторингом создают динамичную и мотивированную команду, способную успешно справляться с бизнес-вызовами. Следовательно, создание действенной системы кадрового резерва является стратегически значимой задачей для каждой организации, стремящейся к устойчивому развитию и высоким результатам.

На сегодняшний день нет универсальной методики оценки эффективности работы предприятий в области формирования кадрового резерва, но она должна основываться на таких ключевых аспектах, как количественные и качественные показатели, анализ сильных и слабых сторон и наличие долгосрочного результата.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архипова Н.И. Управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие. М.: Проспект, 2021. 224 с
2. Винниченко М.В. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2022. № 2 (15). С. 79-90.
3. Стяжкина Е.И., Тюрева В.А. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом // Управление устойчивым развитием. 2017. №5(12). С. 38-42.
4. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2020. 277 с.
5. Шведов Л. А. Тенденции и проблемы управления мотивацией труда персонала в экономике РФ // Глобальный научный потенциал. 2020. № 2 (107). С. 197-199

FEATURES OF THE FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE AND THE METHODOLOGY FOR EVALUATING ITS EFFECTIVENESS

Annotation. This paper examines the key aspects of the formation of the personnel reserve in organizations, its importance for improving the competitiveness and sustainability of business. Special attention is paid to methods for evaluating the effectiveness of the personnel reserve, including both quantitative and qualitative indicators.

Keywords: personnel reserve, methodology, indicator.

Cherkez V.S.

Scientific adviser: Vazhinskaya V.V., Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: victoria.cherkez@mail.ru

УДК 339.137.2

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Черненко Д.А.

*Научный руководитель: Забавина Е.Ю., канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье исследуются основные факторы формирования конкурентоспособности предприятия и особенности влияния на нее санкционной политики. Особое внимание уделяется стратегиям обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях внешних ограничений, включая адаптационные механизмы, локализацию производства, диверсификацию поставщиков, развитие стратегических альянсов и интеграционные процессы. Сделан вывод о необходимости системного и стратегически ориентированного подхода к управлению конкурентоспособностью в условиях высокой внешнеэкономической неопределённости.

Ключевые слова: конкурентоспособность, санкционная политика, внешняя среда, бизнес-модель, стратегия.

В современных условиях развития мировой экономики предприятия функционируют в среде повышенной турбулентности, обусловленной геополитическими изменениями, нарушением глобальных цепочек поставок и расширением санкционной политики. Введение экономических и технологических ограничений оказывает существенное влияние на условия ведения бизнеса, доступ компаний к финансовым ресурсам, технологиям и рынкам сбыта. В данных условиях конкурентоспособность предприятия приобретает особую значимость, выступая ключевым фактором его устойчивости, адаптации и долгосрочного развития. Санкционные ограничения усиливают роль внутренних ресурсов, эффективности управленческих решений и способности предприятия выстраивать гибкие стратегии реагирования на внешние вызовы.

Целью статьи является исследование влияния санкционной политики на конкурентоспособность предприятий и выявление ключевых стратегий, позволяющих обеспечить устойчивое развитие бизнеса в условиях внешних ограничений.

Понятие конкурентоспособности предприятия является одним из ключевых в экономической науке и практике управления. В условиях динамично изменяющейся внешней среды способность предприятия сохранять устойчивость, развиваться и эффективно функционировать приобретает стратегическое значение. Конкурентоспособность отражает не только текущее положение предприятия на рынке, но и его потенциал, способность адаптироваться к изменениям и формировать долгосрочные преимущества.

В обобщённом виде конкурентоспособность предприятия можно рассматривать как характеристику, отражающую степень отличия уровня развития конкретной компании от уровня развития её конкурентов по двум основным параметрам: способности удовлетворять потребности потребителей и эффективности осуществления производственно-хозяйственной деятельности. Таким образом, конкурентоспособность связана как с качеством продукции или услуг, так и с уровнем издержек, организацией процессов и эффективностью управления.

В научной литературе встречается значительное число подходов, раскрывающих феномен конкуренции и конкурентоспособности. Среди них:

«Конкуренция – это соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия

обращения товаров на соответствующем товарном рынке». [1] Именно в этом определении подчёркивается взаимная зависимость участников рынка, благодаря которой ни один из них не способен доминировать в одиночку, что обеспечивает баланс интересов и стимулирует постоянное повышение качества товаров и услуг.

Трактовка конкурентоспособности продукции также имеет много вариантов, однако одним из наиболее распространённых является следующее:

«Конкурентоспособность продукта – это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с близкими по характеристикам продуктами на данном рынке». [8] В данном подходе в центре внимания оказывается преимущественно ценовая сторона, хотя на практике, разумеется, конкурентоспособность включает и другие параметры: качество, функциональные свойства, бренд, сервисное обслуживание.

Широко цитируемым и фундаментальным, на наш взгляд, является определение М. Портера, согласно которому: «конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений». [9]

Данный подход охватывает сразу несколько аспектов конкурентной борьбы – цену, характеристики продукта, ожидания и предпочтения потребителей, а также воздействие конкурентов. Таким образом, конкуренция рассматривается как сложная и многогранная система взаимодействия множества факторов.

В структуре конкурентоспособности предприятия целесообразно выделить следующие группы факторов:

Ресурсные факторы, включающие материальные, нематериальные, человеческие и информационные ресурсы. В условиях санкционной политики особое значение приобретают технологическая независимость, наличие собственных производственных компетенций, уровень квалификации персонала и способность к инновациям.

Процессные факторы, отражающие эффективность производственных, логистических и управленческих процессов. Эффективная организация процессов позволяет снижать издержки, повышать гибкость и устойчивость предприятия в условиях внешних ограничений.

Маркетинговые факторы, характеризующие способность предприятия формировать ценность для потребителя за счёт ассортимента, качества продукции, ценовой политики, уровня сервиса и коммуникаций с рынком. В условиях санкций маркетинговая составляющая требует особой гибкости и ориентации на изменяющиеся предпочтения потребителей.

Стратегические факторы, определяющие долгосрочные направления развития предприятия, его способность адаптироваться к изменениям внешней среды, управлять рисками и формировать устойчивые конкурентные позиции.

Совокупность указанных факторов образует систему конкурентоспособности предприятия, эффективность которой зависит от согласованности и комплексности управленческих решений. [2]

Санкционная политика представляет собой совокупность ограничительных мер экономического, финансового и технологического характера, вводимых государствами или международными организациями с целью воздействия на экономическое поведение отдельных стран и хозяйствующих субъектов.

В условиях современной геополитической напряжённости санкционная политика перестала быть эпизодическим явлением и превратилась в устойчивый фактор внешнеэкономической среды, который предприятия обязаны учитывать в процессе стратегического и оперативного управления. Санкции воздействуют на ключевые элементы функционирования бизнеса: международные торговые связи, доступ к технологиям, капиталу, оборудованию, инвестициям, систему логистики и цепочки

добавленной стоимости. Это делает их одним из наиболее значимых источников риска и неопределённости для компаний всех уровней - от малых фирм до крупных промышленных корпораций. [3]

Санкции как инструмент внешнего давления могут различаться по направленности, цели, способам реализации и охвату. На основании анализа работ можно выделить несколько основных групп санкций, наиболее значимых для предприятия.

Таблица 1. Виды санкций и их влияние на деятельность компаний

Вид санкций	Содержание	Основные последствия для бизнеса
Торговые	Ограничения на импорт/экспорт товаров, оборудования, технологий	Дефицит сырья и комплектующих, разрыв поставок, рост издержек, сокращение ассортимента
Финансовые	Запрет на операции, расчёты, кредиты, блокировка активов	Нехватка капитала, рост стоимости заёмных средств, инвестиционный спад
Технологические	Запрет на экспорт технологий, оборудования, ПО	Технологическое отставание, невозможность модернизации, остановка проектов
Секторальные	Ограничения для целых отраслей экономики	Снижение производства, закрытие предприятий, системные риски
Персональные	Санкции против конкретных лиц или компаний	Репутационные риски, сложности во взаимодействии с партнёрами

Несмотря на негативные последствия, санкционная политика выступает и стимулом к трансформации бизнес-моделей. Предприятия вынуждены пересматривать стратегии развития, усиливать внутренние ресурсы, развивать импортозамещение, диверсифицировать поставщиков и повышать автономность хозяйственной деятельности.

Таким образом, санкционная политика трансформирует условия конкуренции, усиливая значение стратегического управления и способности предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды. [4]

В условиях санкционной политики и геоэкономической нестабильности предприятия сталкиваются с необходимостью выстраивать устойчивые модели развития, способные обеспечивать конкурентоспособность при значительных внешних ограничениях. Внешняя среда становится источником комплексных рисков, требующих применения системного стратегического подхода.

К числу ключевых стратегий обеспечения конкурентоспособности относятся адаптационные стратегии, направленные на оперативную перестройку внутренних процессов, оптимизацию затрат и повышение гибкости управления. Такие меры позволяют предприятиям снижать уязвимость к внешним шокам и поддерживать операционную устойчивость. [7]

Компании внедряют системы анализа рисков, прогнозирования, стресс-тестирования, сценарного планирования. Это позволяет заранее моделировать последствия возможных ограничений и готовить альтернативные решения. Совокупность адаптационных мер создаёт основу для функционирования предприятия в условиях постоянных изменений внешней среды и формирует устойчивую платформу

для дальнейшего стратегического развития. Важную роль играют локализация производства и импортозамещение, способствующие снижению зависимости от внешних поставок и формированию технологической устойчивости. Развитие собственных производственных цепочек и внутренних компетенций становится основой долгосрочных конкурентных преимуществ.

Одно из наиболее серьёзных последствий санкций - разрыв традиционных цепочек поставок. В этих условиях компании вынуждены выстраивать многоуровневую систему снабжения, основанную на диверсификации поставщиков и логистических маршрутов. Данная система позволяет минимизировать риски сбоев в снабжении и повышает устойчивость предприятия в условиях нестабильной внешней среды.

Компании, обладающие развитой системой диверсификации, демонстрируют более высокую устойчивость в кризисные периоды. Например, предприятия ритейла в 2022–2024 гг. смогли минимизировать дефицит критически важных товаров за счет сотрудничества с поставщиками из Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки, что позволило стабилизировать работу и удерживать потребителей. [6]

Существенное значение имеют стратегические альянсы и кооперация, обеспечивающие доступ к ресурсам, разделение рисков и ускорение адаптационных процессов. В условиях санкционного давления такие формы сотрудничества приобретают особую актуальность, особенно в высокотехнологичных отраслях, где одиночное развитие становится слишком дорогим и рискованным.

Отдельное место занимают интеграционные стратегии, включая слияния и поглощения (M&A), которые позволяют достигать синергетического эффекта, расширять масштабы деятельности, укреплять рыночные позиции и повышать устойчивость бизнеса в условиях санкционного давления. [5]

Выводы. Таким образом, стратегии обеспечения конкурентоспособности в условиях ограничений являются многоуровневым и комплексным набором действий, направленных на снижение уязвимости предприятия и формирование устойчивой модели развития. Среди них ключевыми являются адаптационные механизмы, локализация, диверсификация поставщиков, развитие стратегических альянсов и интеграционных процессов. Особое место занимают стратегии M&A, которые, благодаря эффекту синергии, способны повысить конкурентоспособность компании, укрепить её рыночные позиции и обеспечить долгосрочный рост даже в условиях санкционного давления.

В ходе исследования установлено, что конкурентоспособность предприятия в условиях санкционных ограничений является результатом комплексного взаимодействия внутренних ресурсов, эффективности процессов и стратегической гибкости управления.

Санкционная политика существенно трансформирует внешнюю среду, усиливая роль адаптационных и интеграционных стратегий. Использование совокупности перечисленных стратегий позволяет предприятиям не только преодолевать текущие барьеры, но и формировать новые конкурентные преимущества, поддерживать устойчивую динамику развития и снижать риски в условиях нестабильной внешней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конкурентоспособность предприятия. — Электрон. текст. — М.: РГСУ, [б. г.]. — 192 с. URL: http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/rid_4b627c728766453686b4abef47de248f.pdf (дата обращения: 05.12.2025).
2. Арсеньева Н.В., Путятин Л.М. Комплексный подход к конкурентоспособности предприятий в современных условиях // Управленческий учёт. — 2021. — № 12. — С. 5–17. DOI: 10.25806/uu12-42021872-880.
3. Власова О.В. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства России. — 2024. — № 5. — С. 70–78.

4. Петрова И.Е., Козлова О.А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 4. — С. 2245–2256. DOI: 10.18334/err.15.4.122972.

5. Кузнецов А., Голикова В. Влияние санкций на деятельность российских компаний. — М.: ВШЭ, 2023. 37 с. URL: https://iims.hse.ru/data/2023/08/29/2_056600554/Kuznetsov.%20Golikova.pdf (дата обращения: 05.12.2025).

6. Золкина В.А. Санкции и их влияние на российские предприятия: механизмы адаптации. — Екатеринбург: УрФУ, 2023. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/122987/1/m_th_v.a.zolkina_2023.pdf (дата обращения: 05.12.2025).

7. Российский совет по международным делам (РСМД). Санкции против России: влияние и сценарии адаптации. — М.: РСМД, 2022. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/Sanctions-UMM11.pdf> (дата обращения: 05.12.2025).

8. Конкурентоспособность организаций и территорий: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 375 с.

9. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF SANCTION RESTRICTIONS

Annotation. The article examines the main factors that shape an enterprise's competitiveness and the impact of sanctions policies on it. Special attention is given to strategies for ensuring the competitiveness of enterprises in the face of external constraints, including adaptation mechanisms, localization of production, diversification of suppliers, development of strategic alliances, and integration processes. The article concludes that a systematic and strategically oriented approach to managing competitiveness is necessary in the face of high levels of foreign economic uncertainty.

Keywords: enterprise competitiveness, sanctions policy, external environment, business model, strategy.

Chernenko D.A.

Scientific adviser: Zabavina E.Y. Ph.D., associate professor

Donetsk State University

E-mail: 12347werd@mail.ru

УДК 338.45:004.9:621

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ КАК ИМПЕРАТИВ РАЗВИТИЯ МАШИНОСТРОЕНИЯ: СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТОВ, БАРЬЕРОВ И НОВЫХ УГРОЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Юрьев А.С.

*Научный руководитель: Алябьева А.Ю., ассистент
ФГБОУ ВО «ДонГУ»*

Аннотация. В статье исследуются процессы цифровой трансформации основных производственных фондов (ОПФ) в российском машиностроении. Актуальность работы обусловлена исчерпанием экстенсивного роста, санкционным давлением и необходимостью обеспечения технологической независимости. Цель исследования – системный анализ эффектов, барьеров и новых угроз экономической безопасности, возникающих при внедрении Индустрии 4.0. Рассмотрены возможности промышленного Интернета вещей, предиктивной аналитики и цифровых двойников. Систематизированы ключевые эффекты цифровизации ОПФ. Выявлены основные барьеры, включая кадровый и технологический, а также идентифицированы новые угрозы. Предложены рекомендации по их минимизации, базирующиеся на принципах резервирования и технологического суверенитета.

Ключевые слова: цифровая трансформация, машиностроение, основные производственные фонды, экономическая безопасность, Индустрия 4.0.

Введение. Современный этап развития мировой экономики характеризуется глубинной трансформацией под влиянием четвёртой промышленной революции. Технологии Индустрии 4.0 – промышленный Интернет вещей, предиктивная аналитика, цифровые двойники формируют новую парадигму управления физическими активами, где ключевым ресурсом становится непрерывный поток данных о состоянии и загрузке оборудования. В этих условиях цифровизация производственных процессов перестаёт быть инструментом точечной оптимизации и превращается в императив развития и фундаментальное условие конкурентоспособности промышленных предприятий.

Наиболее чувствительными к цифровой трансформации являются капиталоемкие отрасли, в первую очередь – машиностроение, где сосредоточена основная масса основных производственных фондов (ОПФ). Именно эффективность их использования напрямую определяет технологический суверенитет и экономическую безопасность государства, что делает проблематику цифровизации ОПФ в машиностроении ключевой для научного осмысления и практического решения.

Актуальность темы исследования обусловлена стечением трёх критических факторов.

Во-первых, российский машиностроительный комплекс столкнулся с исчерпанием возможностей экстенсивного роста. Волатильная динамика индексов производства в период с 2018 по 2024 гг. свидетельствует о том, что дальнейшее повышение загрузки мощностей без качественного изменения подходов к их эксплуатации невозможно.

Во-вторых, беспрецедентное санкционное давление и разрыв технологических цепочек поставили вопрос о технологической независимости, сделав цифровую трансформацию не просто способом повышения эффективности, а императивом выживания.

В-третьих, сама цифровизация, открывая новые возможности, порождает качественно иные угрозы (от киберрисков до критической зависимости от иностранного программного обеспечения), что требует их системного анализа и выработки механизмов защиты.

Таким образом, актуальность темы продиктована объективной потребностью в комплексном анализе, который позволит машиностроительным предприятиям

осуществлять цифровую трансформацию на основе комплексного учёта как открывающихся возможностей, так и сопутствующих рисков для экономической безопасности.

Обзор литературы и анализ последних исследований. Проблематика цифровой трансформации промышленных активов и повышения эффективности использования производственных фондов находится в центре внимания современных отечественных и зарубежных исследователей. Вопросы основ Индустрии 4.0 и цифровизации производственных систем рассмотрены в трудах российских учёных, таких как А. А. Кузнецова, С. В. Петрова, Е. Л. Захаровой, И. В. Смирнова, В. П. Красовского. Значительный вклад в изучение управления жизненным циклом оборудования на основе данных и развитие предиктивных моделей внесли работы А. Н. Тихомирова. Развитие этих идей нашло отражение в современных исследованиях, где, например, Д. А. Сосфенов [6] детально анализирует потенциал цифровых двойников как инструмента перехода к предиктивному обслуживанию, а С. А. Толкачев [7] рассматривает влияние Индустрии 4.0 на технологическую основу экономической безопасности России.

Среди зарубежных авторов фундаментальный вклад в теорию и практику цифровизации производственных фондов внесли М. Портер и Дж. Хеппелманн, М. Гривом и Д. Стейном. Экономические аспекты, оценка эффективности инвестиций в промышленный IoT и аналитику представлены в исследованиях Т. Брауна и П. Друкера. Организационным изменениям и методологиям внедрения, необходимым для реализации потенциала цифровизации, значительное внимание уделяют в своих работах Л. Давенпорт и Д. Нортон.

В работах последних лет всё чаще подчёркивается двойственная природа цифровизации: открывая новые возможности, она порождает и системные риски. Так, авторами [9] отмечается необходимость формирования новых механизмов защиты от киберугроз, а А. С. Зубко [1] акцентирует внимание на спектре рисков, сопутствующих внедрению цифровых технологий. Е. А. Кондрашова [2] рассматривает интеграцию цифровых бизнес-моделей в систему экономической безопасности предприятия.

Применительно к машиностроению А. В. Челенко, О. А. Ковалева, Е. А. Соцкова [4] оценивают потенциал отрасли в рамках цифровой трансформации. Однако, как отмечают Е. Н. Лаптева и О. В. Назарочкина [5], переход сопряжён с серьезными проблемами: высокой стоимостью решений, дефицитом компетенций и сложностью интеграции с устаревшим оборудованием. Статистический анализ А. В. Щетилова [8] подтверждает волатильность динамики производства в машиностроении, указывая на исчерпание возможностей экстенсивного роста.

Таким образом, несмотря на наличие фундаментальных работ по отдельным аспектам, комплексные исследования, связывающие воедино системный анализ эффектов цифровизации основных производственных фондов, классификацию барьеров и идентификацию новых угроз экономической безопасности для российского машиностроения, представлены фрагментарно.

Целью исследования является системный анализ эффектов, барьеров и новых угроз экономической безопасности, возникающих в процессе цифровой трансформации основных производственных фондов предприятий российского машиностроения.

Основная часть. Современный этап развития мировой экономики определяется четвёртой промышленной революцией, ядром которой является глубокая цифровизация всех сфер деятельности. Для промышленных предприятий, особенно в капиталоемких отраслях, таких как машиностроение, это означает необходимость фундаментальной перестройки подходов к использованию ОПФ. Российский машиностроительный комплекс, сталкиваясь с вызовами технологического отставания, санкционного давления и необходимости импортозамещения, находится в точке стратегического выбора.

Дальнейший экстенсивный рост за счёт загрузки существующих мощностей близок к исчерпанию, о чём свидетельствует волатильная динамика индексов производительности и объёмов производства в период 2018-2024 гг. (рис. 1).

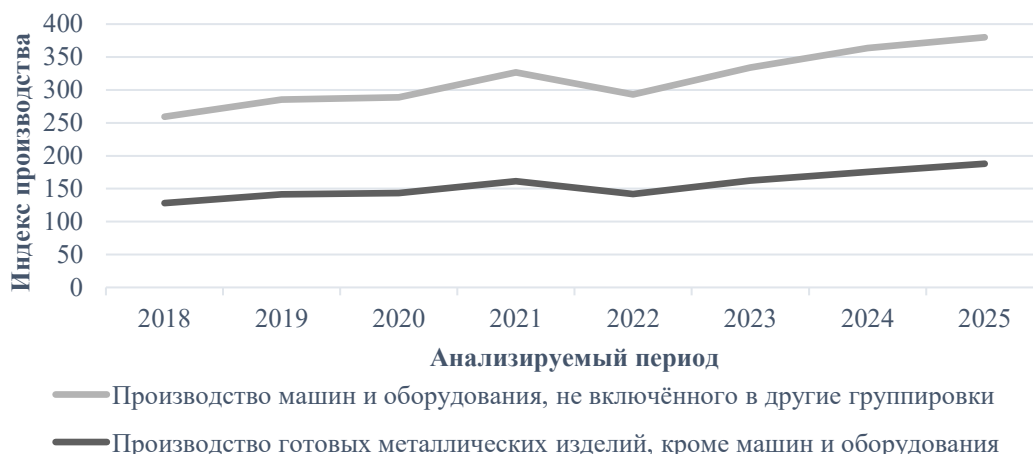


Рис. 1. Индекс производства в машиностроительном комплексе за 2018-2025 годы [3; 4]

График демонстрирует волатильную динамику производства в исследуемых подотраслях за период 2018-2025 гг. Наибольший спад зафиксирован в 2022 году, когда индекс в металлообработке снизился до 142,1, а в машиностроении – до 151,2. Рекордный восстановительный рост пришёлся на 2023-2025 гг., при этом машиностроение демонстрирует опережающую динамику благодаря приоритетной господдержке.

В этой связи повышение эффективности использования фондов через их цифровую трансформацию становится не просто технической модернизацией, а ключевым императивом стратегического развития, напрямую влияющим на экономическую безопасность и конкурентоспособность предприятий.

Технологическим фундаментом трансформации ОПФ выступает комплекс взаимосвязанных решений, формирующих киберфизические системы. Базовым элементом является промышленный Интернет вещей, который через сети датчиков превращает металлообрабатывающие станки, сборочные линии и роботизированные комплексы в источники непрерывного потока данных о состоянии узлов, уровне загрузки, степени износа инструмента и параметрах выпускаемой продукции. Формируется цифровая инфраструктура предприятия, где каждый физический актив генерирует информацию о себе в режиме, приближённом к реальному времени.

Однако само по себе накапливание данных не создаёт дополнительной ценности для предприятия. Ключевую роль приобретают технологии обработки больших данных и предиктивной аналитики. Именно они позволяют структурировать, хранить и анализировать колоссальные объёмы информации, выявляя скрытые закономерности, нетипичные отклонения и, что наиболее важно, прогнозировать наступление критических событий – отказов оборудования, нарушения технологических режимов или снижения качества продукции. Техническое обслуживание начинает строиться не по регламенту, а по фактическому состоянию.

Следующим критическим элементом являются цифровые двойники – динамические виртуальные копии физических активов или производственных процессов, связанные с оригиналами двусторонним обменом данных. Цифровой двойник позволяет в безопасной виртуальной среде моделировать поведение оборудования при различных режимах загрузки, оптимизировать технологические параметры, проводить виртуальные испытания без риска поломки реального станка и точно прогнозировать остаточный ресурс наиболее изнашиваемых узлов. Дополняет

этот технологический пакет аддитивное производство, которое меняет саму парадигму использования фондов за счёт изготовления сложных деталей непосредственно с цифровой модели, минимизируя отходы и сокращая зависимость от традиционного парка металлорежущего оборудования.

Внедрение описанных технологий генерирует для машиностроительных предприятий ряд фундаментальных позитивных эффектов, которые систематизированы в табл. 1. Представленная классификация позволяет наглядно увидеть, каким образом цифровизация ОПФ влияет на операционную эффективность, экономические показатели и стратегическую устойчивость бизнеса.

Таблица 1. Эффекты цифровизации ОПФ в машиностроении (составлено автором на основе [4; 6; 7])

№	Эффект	Механизм реализации	Специфика проявления в машиностроении	Результат для предприятия
1.	Рост фондоотдачи	Предиктивная аналитика сокращает простой, оптимизация переналадки	Особенно значимо для уникальных станков с ЧПУ и обрабатывающих центров, где час простоя = максимальные потери	Рост выпуска продукции на единицу стоимости фондов
2.	Продление жизненного цикла	Мониторинг состояния, прогнозирование износа, ремонт «по состоянию»	Критично для тяжёлого уникального оборудования (прессы, карусельные станки), замена которого невозможно из-за санкций или требует крупных инвестиций	Снижение капитальных затрат, отсрочка обновления парка
3.	Повышение гибкости	Цифровые двойники, быстрая переналадка под новые задачи	Возможность оперативного перехода с выпуска гражданской продукции на спецтехнику (оборонзаказ) и обратно	Реакция на колебания спроса, выполнение госзаказа
4.	Снижение операционных затрат	Оптимизация энергопотребления, снижение брака, точное планирование	В машиностроении до 30% себестоимости – материалы; снижение брака и точный раскрой дают максимальный эффект	Уменьшение себестоимости продукции
5.	Ускорение инноваций	Виртуальное прототипирование, сокращение цикла ОКР	Сокращение цикла создания новой модели станка или двигателя с 3-5 лет до 1-2 лет	Быстрый вывод новой продукции на рынок

Систематизация эффектов цифровизации ОПФ, отражённых в табл. 1, позволяет заключить, что внедрение технологий Индустрии 4.0 создаёт мультипликативный эффект для машиностроительного предприятия. Прямые операционные улучшения дополняются качественными изменениями в управлении жизненным циклом оборудования и гибкости производства. В совокупности это формирует основу для долгосрочной конкурентоспособности и укрепления экономической безопасности, однако достижение перечисленных эффектов возможно лишь при условии преодоления системных барьеров, анализ которых представлен в табл. 2.

Таблица 2. Барьеры цифровой трансформации основных производственных фондов и связанные с ними угрозы для машиностроения (составлено автором на основе [5; 7])

Барьер	Суть проблемы	Отраслевая специфика (машиностроение)	Доля предприятий	Порождаемая угроза
Кадровый	Нет специалистов для работы с цифровыми технологиями и кибербезопасностью	Острейший дефицит инженеров-наладчиков, способных работать одновременно со	44%	Неэффективность инвестиций, уязвимость промышленных сетей

		станком ЧПУ и его цифровым двойником		
Финансовый	Дороговизна решений, долгий срок окупаемости	Цена внедрения ПоТ на старом парке станков может превышать остаточную стоимость самого оборудования	31%	Цифровое неравенство: цифровизация доступна только гигантам, МСП выпадают
Технологический	Устаревшее оборудование не интегрируется с новым ПО	Средний возраст металлорежущего станка в РФ >20 лет, многие не имеют даже цифровых выходов для сбора данных	41%	Фрагментарность внедрения, автоматизация без системного эффекта
Инфраструктурный	Отсутствие высокоскоростной связи и дата-центров	В машиностроительных кластерах Сибири и ДВФО физически нет оптоволоконного качества на промышленных площадках	качественные данные	Невозможность работы с большими данными в реальном времени
Стратегический	Нет чёткой стратегии и дорожной карты цифровизации	Руководители заводов часто не понимают разницы между покупкой нового станка и внедрением цифрового двойника	качественные данные	Хаотичные инвестиции, потеря конкурентных позиций

Проведенная систематизация барьеров цифровой трансформации ОПФ в машиностроении позволяет сделать ряд ключевых выводов.

Во-первых, наиболее острыми остаются кадровый и технологический барьеры, что свидетельствует о системном характере проблемы: устаревшее оборудование требует квалифицированных специалистов, которых на рынке труда в достаточном количестве нет.

Во-вторых, финансовый барьер, вопреки ожиданиям, не является доминирующим, однако для средних и малых предприятий он остаётся критическим, формируя риск «цифрового разрыва» между крупными корпорациями и остальным сектором.

В-третьих, инфраструктурные и стратегические ограничения, хотя и поддаются точной количественной оценке, создают институциональную подушку: даже при наличии финансирования отсутствие цифровой стратегии и слабая инфраструктура в регионах не позволяют реализовать потенциал цифровизации в полном объёме.

Совокупность этих барьеров порождает качественно новые угрозы экономической безопасности (табл. 3), которые требуют не точечных, а системных решений как на уровне предприятия, так и на уровне государственной промышленной политики.

Таблица 3. Новые угрозы экономической безопасности машиностроительных предприятий, порождаемые цифровизацией, и направления по их нивелированию (систематизировано автором на основе [3; 7; 9])

Угроза экономической безопасности, порождаемая цифровизацией	Специфика в машиностроении	Рекомендации по минимизации
--	----------------------------	-----------------------------

Киберриски	Станки с ЧПУ – компьютеры, их остановка парализует цех	Сегментация сетей, регулярный аудит безопасности, создание резервных ручных контуров управления
Технологическая зависимость	До 90% ПО для станков – зарубежные (есть риск отключений)	Формирование фонда альтернативного ПО, создание пробников для тестирования обновлений, параллельное импортозамещение
Утрата компетенций	Станочник не может работать без «цифры», уязвим при сбоях	Программы дуального обучения, ротация персонала, сохранение «аналоговых» рабочих мест для критических операций
Социальная напряжённость	В моногородах сокращения на заводе = социальный взрыв	Программы переобучения за счёт предприятия, создание новых рабочих мест поэтапное внедрение с социальными консультациями
Риски целостности данных	Неверный прогноз износа → авария	Многоуровневый контроль данных, резервирование каналов сбора информации, валидация моделей экспертами
Зависимость от инфраструктуры	В удалённых регионах качество связи критически низкое	Автономные локальные вычислительные мощности, резервные каналы связи, гибридные облачные архитектуры

Таким образом, можно сделать следующее заключение. Цифровизация машиностроения принципиально расширяет спектр уязвимостей: на смену традиционным рисками поломок и недозагрузки приходят кибернетические и инфраструктурные угрозы, способные одномоментно парализовать производство. Нейтрализация этих угроз требует не столько дополнительного финансирования, сколько изменения управленческой логики – перехода от максимизации эффективности любой ценой к обеспечению устойчивости производственных систем.

Критически важным становится принцип резервирования: сохранение традиционных компетенций (как страховки от цифровых сбоев), автономных контуров управления и альтернативных каналов связи. При этом экономическая безопасность в условиях цифровой трансформации достигается не отказом от новых технологий, а их осознанным внедрением с параллельным выстраиванием защитных механизмов, что требует комплексного подхода, объединяющего технологические, кадровые и организационные решения.

Заключение. Цифровая трансформация ОПФ становится для российского машиностроения не просто инструментом развития, а условием выживания в среде санкционного давления и технологической изоляции. Как показал проведенный анализ, потенциал цифровизации огромен: речь идёт не только о количественных изменениях, но и о качественных сдвигах. Однако раскрытие этого потенциала наталкивается на жёсткие ограничения, главные из которых связаны с дефицитом квалифицированных кадров и неготовностью устаревшей инфраструктуры к интеграции с новыми технологиями. Кроме того, сама цифровизация вводит предприятия в зону новых рисков. Выход видится в формировании сбалансированной стратегии, где цифровые решения внедряются параллельно с развитием кадрового потенциала, импортозамещением критического софта и созданием резервных границ управления. Только при таком подходе производственные фонды смогут выполнить свою ключевую миссию – стать фундаментом технологического суверенитета и экономической безопасности страны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зубко, А. С. Перспективы и риски развития цифровой экономики / А. С. Зубко // Проблемы развития социально-экономических систем : Материалы VIII Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 18 апреля 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 371-373. – EDN KDVI0H.
2. Кондрашова, Е. А. Развитие цифровых бизнес-моделей предприятия в системе обеспечения экономической безопасности / Е. А. Кондрашова // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы V Международной научной конференции, Донецк, 17–18

ноября 2020 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. – С. 29-31. – EDN ABQQXJ.

3. Машиностроение: тенденции и прогнозы / РИА рейтинг. Бюллетень. – Выпуск 55. Итоги января-июня 2024. – Текст: электронный. – URL: https://riarating.ru/mechanical_engineering_acquiring/ (дата обращения: 01.02.2026 г.).

4. Оценка потенциала отрасли машиностроения в рамках индустрии 4.0 / А. В. Челенко, О. А. Ковалева, Е. А. Соцкова // Известия ТулГУ. Технические науки. – 2024. – № 4. – С. 79-83. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-potentsiala-otrasli-mashinostroeniya-v-ramkah-industrii-4-0/viewer> (дата обращения: 14.02.2026 г.).

5. Проблемы перехода отечественного машиностроения к технологиям Индустрии 4.0 / Е. Н. Лаптева, О. В. Назарочкина // Машиностроение и компьютерные технологии. – 2019. – № 5. – С. 11-20. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-perehoda-otechestvennogo-mashinostroeniya-k-tehnologiyam-industrii-4-0/viewer> (дата обращения: 09.02.2026 г.).

6. Сосфенов, Д. А. Цифровой двойник как инструмент оптимизации производственных процессов / Д. А. Сосферов // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 149-153. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-dvoynik-kak-instrument-optimizatsii-proizvodstvennyh-protsessov/viewer> (дата обращения: 05.02.2026 г.).

7. Толкачев, С. А. Индустрия 4.0 и ее влияние на технологические основы экономической безопасности России / С. А. Толкачев // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2017. – № 1 (25). – С. 86-91. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-4-0-i-ee-vliyanie-na-tehnologicheskie-osnovy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-rossii/viewer> (дата обращения: 10.02.2026 г.).

8. Щетилов, А. В. Статистический анализ динамики перерабатывающей отрасли России в 2015-2030 годах (на примере металлообработки и машиностроения) / А. В. Щетилов // Экономика и парадигма нового времени. – 2025. – № 9 (42). – С. 5-16. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-dinamiki-pererabatyvayushey-otrasli-rossii-v-2015-2030-godah-na-primere-metalloobrabotki-i-mashinostroeniya/viewer> (дата обращения: 11.02.2026 г.).

9. Экономическая безопасность: вызовы цифровой экономики : монография / А. С. Аветисян, А. Ю. Алябьева, И. Д. Андрианова [и др.]. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2025. – 364 с. – EDN NPRAYY.

DIGITALIZATION OF FIXED PRODUCTION ASSETS AS AN IMPERATIVE FOR THE DEVELOPMENT OF MECHANICAL ENGINEERING: A SYSTEMS ANALYSIS OF EFFECTS, BARRIERS AND NEW THREATS TO ECONOMIC SECURITY

Annotation. This article examines the digital transformation of fixed assets (FA) in the Russian mechanical engineering industry. The relevance of this study is driven by the exhaustion of extensive growth, sanctions pressure, and the need to ensure technological independence. The objective of the study is to systematically analyze the effects, barriers, and new threats to economic security arising from the implementation of Industry 4.0. The capabilities of the Industrial Internet of Things, predictive analytics, and digital twins are considered. The key effects of FA digitalization are systematized. The main barriers, including personnel and technological ones, are identified, and new threats are identified. Recommendations for mitigating these barriers are proposed, based on the principles of redundancy and technological sovereignty.

Keywords: digital transformation, mechanical engineering, fixed assets, economic security, Industry 4.0.

Yuriev A.S.

Scientific supervisor: Aliabieva A.Yu., Assistant Professor of the Department of Enterprise Economics
Donetsk State University

E-mail: artem.uriev06@yandex.ru

Научное издание

**Вестник студенческого научного общества
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»
2026. – Вып. 18**

**Том 3
Экономика**

Технический редактор – *Куликова А.С.*

Издательство ФГБОУ ВО «ДонГУ»
283001, г. Донецк, ул. Университетская, 24.